تخطيط النقل وسياساته

(الفعاليات وعوامل الجدارة)

دكتور

شريف محمد ماهر

الاكاديمية العربية للعلوم و التكنولوجيا

والنقل البحرى

2006

الدار الجامعية

84 ش زكريا غنيم - الإبراهيمية - الإسكندرية

تليفون وفاكس : 5917882

E-mail: m20ibrahim@yahoo.Com

إسم الكتـــاب: تخطيط النقل وسياساته

إسم المـؤلـف: د/شريف محمد ماهر

النـاشـــر: الدار الجامعية ـ الإسكندرية

رقـم الإيـداع: ٢٠٠٦/١٧٢٧

الترقيم الدولى: 3 - 001 - 422 - 977

الطباعة والتجليد: شركة الجلال للطباعة

التجهيزات الفنيـة: أميرة أحمد رأفت

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وما توفيقي إلا بالله

عليه توكلت وإليه أنيب ﴾

صدق الله العظيم

سورة هود الآية (88)

الإهداء

إلى بناتى الأحباء

النور فى قلبى وعينى ..،

المؤلف

مقدمة

تنبع أهمية فكرة هذا المؤلف إلى أهمية التخطيط كمدخل من مداخل التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية ، فضلا عن دوره الحيوي في إدارة الموارد الاقتصادية المتاحة للدول ، وكذلك علاقته بعلم اللوجستيات حيث يقوم هذا العلم الأخير على كيفية إدارة المواد والإمدادات وتوجيهها إلى المتطلبات الأساسية للمجتمع سواء كان هذا المجتمع مدني أو عسكري .

وجدير بالذكر أن التخطيط لا يرتبط فقط بالخطة الاقتصادية بل انه يرتبط بجميع أنواع السلوك المنظم سواء كان هذا السلوك فردى أو جماعي أو قطاعي ، ومن هنا تميزت الدول التي أتبعت التخطيط بقدرتها على حصر إمكانياتها وكيفية استخدامها الاستخدام الأمثل وتحديد السياسات الكفيلة بتنفيذ الهداف المرجوة ، ومن هنا جاءت أهمية التخطيط بالنسبة لجميع المجتمعات البشرية ، مهما اختلفت أنشطتها الإنتاجية والخدمية .

ولذلك آثرت أن يخرج هذا المؤلف بصورة تسهل على القارئ العادي فهم أساسيات التخطيط وأهدافه وكذلك أهميته ودوره في خدمة المجتمع من خلال سياساته الفعالة .

وأود أن اشير بان التخطيط يعتمد أساسا على خطط تختلف فيما بينها حسب طبيعة النشاط والفترة الزمنية والأهداف المرجوة ، وهنا لابد أن يفرق الطالب بين التخطيط الادارى وبين التخطيط الاقتصادي ، حيث يعتبر التخطيط الادارى أحد مبادئ علم الإدارة ، وخصوصا إدارة الأزمات والتي يمكن تلخيصها في التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، والمتابعة ، والرقابة سابقة ولاحقة .

في حين يهتم التخطيط الأقتصادى بوضع الخطط الاقتصادية التي تهدف إلى زيادة معدل نمو الناتج القومي وكيفية الإسراع بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ولذلك تم إظهار أهمية التخطيط الادارى باعتباره علم استراتيجي يتناول استراتيجيات ونظم إدارة الأعمال سواء المحلية أو الدولية ، ونظرا لأنه لا يمكن معالجة التخطيط كإطار للتنظيم والإدارة ، حيث أنه يحدد الهدف المرجو تحقيقه وكذلك

كيفية تحقيق هذا الهدف من خلال تحديد السياسات التي تكفل ذلك ، ووضع سياسات بديلة في حالة الأزمات الطارئة .

وعليه فقد عمد المؤلف إلى الاهتمام بهذه السياسات ومدى تأثيرها على مجتمع إدارة الأعمال سواء كانت إنتاجية أو خدمية (النقل ، اللوجستيات ، إلى غير ذلك) .

وإذ يشكر المؤلف د. عصام عبد الغنى على بكلية التجارة-جامعة بنها على مساهمته الفعالة فى هذا المؤلف والتى لولا مجهوداته ومساهمته ما خرج إلى النور بهذا الشكل الجيد.

وأدعو الله العلى القدير ان يوفقنى الى ما فيه خير للعلم وطالبيه .

والله ولى التوفيق ،

المؤلف

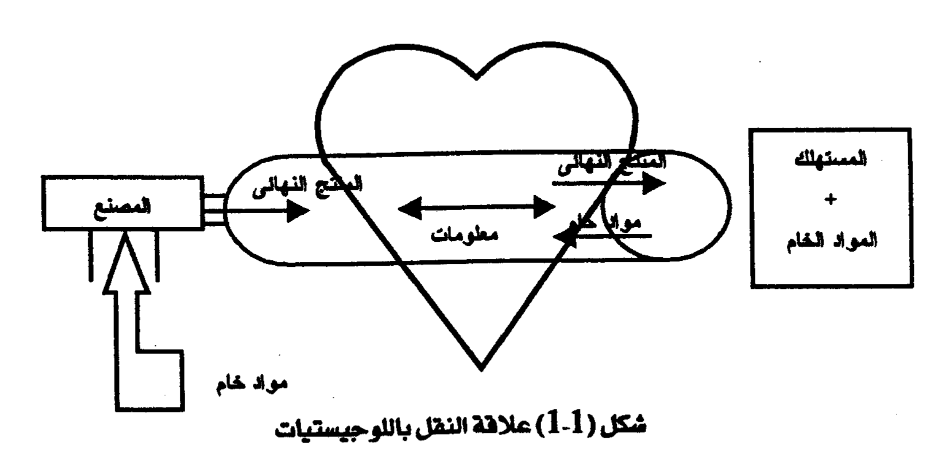
الفصــل الأول

علاقة التخطيط والسياسة ومجتمع النقل باللوجيستيات

1-1 ما هو مفهوم اللوجيستيات ؟

اللوجيستيات هو العلم الذى يدرس إدارة سلسلة تدفقات المواد الأولية ، والمنتجات الوسيطة والنهائية والمعلومات، بما يضمن استمرارية الإنتاج وتخفيض تكلفته، ويحقق ميزة تنافسية للمشروع، ويكفل رضاء العملاء، وذلك من خلال إدارة أنشطة الشراء والتخزين والنقل والتوزيع والتغليف فى إطار نظم المعلومات .

وبمعنى أخر هو تجميع الأنشطة التى لها علاقة بتدفق وتخزين السلع والخدمات وإداراتها جماعيا (إدارة تدفق السلع من نقاط المصدر إلى نقاط الاستهلاك) لتوضيح ذلك دعنا نتخيل أن هناك مصنع فى أحد أطراف المدينة وفى الطرف الأخر هناك سوق والمواد الخام . ويصل ما بين الطرفين أنبوبة سوف تمر فى الأنبوبة المواد الخام والمنتج النهائى والمعلومات . أنظر شكل (1-1)



شكل (1-1) علاقة النقل باللوجيستيات

1-1-1 ما هو فن إدارة اللوجيستيات ؟

هو جعل هذه الأنبوبة فى حركة دائمة أو تدفق ، اى أن دور مدير اللوجيسيات المحافظة على تدفق أو الحركة الدائمة فى هذه الأنبوبة ومحاولة جعل المخزون مساويا للصفر على قدر المستطاع.

ولقد بدأ الفكر اللوجيستيكى يظهر كعلم عسكرى أبان الحرب العالمية الثانية وهو ما يسمى بالإمداد والتموين حيث لا يوجد تخزين لكن يوجد إمداد وتموين مستمر . وتم تطبيق نفس المفهوم فى الإدارة.

2-1 ما هى علاقة اللوجيستيات بالنقل ؟

النقل هو أساس العملية اللوجيستية أى إنه إذا لم يوجد نقل لا يوجد لوجيستيات بمعنى اخر فأن قلب اللوجيستيات هو النقل ، ويجب على مشغلى اللوجيستيات أن يكونوا على دراية تامة بالتأثيرات الاجتماعية والبيئية لعمليات توزيع البضائع ، والتى سنشرحها فيما يلى :

1-2-1 النقل و المجتمع

- **التأثيرات الاجتماعية:** مثلا فى أوقات معينة تحتاج كثافة من منتج معين (مثلا الفوانيس خلال شهر رمضان) .
- **التأثيرات البيئية :** تأثير عملية النقل على البيئة من تلوث والضغط على البيئة نتيجة توزيع هذه المنتجات وتأثير المناخ فى الطلب على المنتجات .

ومن الأدوار الهامة جدا والقريبة لمديرى اللوجيستيات التوزيع هى القرارات الحاسمة التى نذكر منها ما يلى

1. تخطيط نظام التوزيع بالنسبة إلى شبكة عمل الشركة . أى نوازن حسب القوى الشرائية لمواقع الاستهلاك (التوزيع) حتى نتعرف على المزيج التوزيعى الامثل .
2. عملية التخزين والنقل فى الحجم ؟ والكيف ؟ وأين ؟ وما هى الكمية ؟
3. الطرق البرية : استخدام الطرق البرية (اختيار الطريق الأمثل أو الطرق المثلى لعملية التوزيع) ويجب أن يأخذ فى الاعتبار عند وضع خطة توزيع المنتج السياسات المحلية للنقل مثلا منع سير عربات النقل فى أوقات معينة فى بعض الطرق .
4. مواقع الشحن وتسهيلات التفريغ . أين يتم الشحن وأين يتم التفريغ

5- الترويج لمنتج جديد : يجب تنظيمه وتخطيطه اى ان جميع القرارات مرتبطة مباشرة بالتخطيط والسياسة والمجتمع (أى تطوير يمكن ان يحدث فى اللوجيستيات أو النقل يكون له تأثير سياسى واجتماعى واقتصادى) .

مديرى التشغيل دائما يحاولوا تطوير مفهوم اللوجيستيات أو مفهوم النقل لأن هذا سوف يعود على المستهلك والاقتصاديات الدولة . كما قد يأتى تطوير فى اللوجيستيات بمزايا إضافية للمستهلكين والاقتصاد والمنتجين من حيث

- **تخفيض الأسعار** : سعر الوحدة سوف يقل نتيجة ترشيد التكاليف .(من حيث زيادة حجم الانتاج ونقل البضائع بكميات كبيرة).
- **التطوير فى الجودة ووفرة البضائع**: ناتج عن سرعة تدفق المعلومات مع ثبات السعر وانخفاض التكلفة يستطيع المنتج تطوير جودة منتجاته لإكسابها ميزة تنافسية مع توفير البضائع فى الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وفى المكان المناسب . وكلما حدث تطوير فى فن إدارة اللوجيستيات كلما حدث تطوير فى الجودة .
- **التأثير على المنتج والبيئة المحيطة** : نعلم ان هناك عرض وان هناك تدفق من السلع وبالتالى عدم توفر المنتج سوف يؤدى إلى المشاكل .
- **زيادة فى حجم الصادرات** : نتيجة ما سبق من تخفيض اسعار مع زيادة فى الجودة يؤدى إلى دعم القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية فى الأسواق الخارجية مما يترتب عليه زيادة الصادرات وتحسن الوضع الاقتصادى خصوصا فى ظل العولمة والجات والتكتلات الاقتصادية.

1-2-2 مشغلى اللوجيستيات وتأثيرهم على العلاقات العامة :

وتعنى العلاقات العامة مصالح مشتركة بين الطرفين اى علاقة اجتماعية مع المستهلكين والمنتجين والوسطاء والمعلومات والسياسيين والناقلين . مما يكون له تأثير على كل من :

- **الآراء** : سواء آراء المستهلكين أو المنتجين
- **الصناع** : آراء المنتجين

- **وسائل الإعلام : يجب أن يكون هناك علاقة جيدة مع وسائل الإعلام سواء مرئية أو مقروءة أو مسموعة لأحياء المنتج الجديد على المستوى المحلي – القومي وفي المستوى الدولي**

3-2-1 يوفر مفهوم اللوجيستيات الآن مفهوم أخر لنظام التفكير :

كان هناك منافسة بين وسائل النقل المختلفة (بري – بحري – جوي) بعد ذلك حدث تكامل بين وسائل النقل (نقل متعدد الوسائط From door to door وذلك لإشباع حاجات المستهلك والصانع بعد ذلك بدأ مفهوم اللوجيستيات يأخذ بعد جديد وبدأ التفكير في النقل بأسلوب مختلف حيث أن النقل له مفهوم تسويقي أو تأثير تسويقي. الدولة التي لا يوجد بها نقل جيد أو كافي بظهير الخلفي لن تستطيع أن تتعايش في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد. ويعني الظهير الخلفي شبكة الطرق والمواصلات التي تغزي الموانى ، كل ما يمد الميناء ببضائع ومواد خام. ولذلك يجب على كل دولة أن تكون لها قدرة تصديرية ولن يأتي ذلك إلا عن طريق شبكة نقل جيدة وقوة نقل كافية . وعليه فأن التحدي في اسلوب إشباع رغبات المستهلك في مناخ مقبول للاتجاه الحديث يضيف أبعاد جديدة لإدارة اللوجيستيات في القرن القادم حيث أن النقل يمثل الأساس فيه .

3-1 المتغيرات المعاصرة وتأثيرها على منظمات النقل

إجتازت منظمات الأعمال مجموعة من التغيرات والتحولات الهامة أدت إلي تغيير منظومة الإنتاج والعمليات بها بفعل تغيرات العولمة التي اقترن ظهورها بعدة عوامل توفر فرصاً يلزم اغتنامها والإفادة منها ، كما تفرض تحديات يلزم الاستعداد والتكيف للتعامل معها. ومن بين أهم هذه العوامل ما يلي :

1- **التنافسية العالية .**

2- **تنامي أنظمة المعلومات والاتصالات كالحواسب الآلية ، والانترنت ، والتجارة الالكترونية والمحمولة.**

3- **الاتجاه العالمي نحو إطلاق قوي السوق وآلياته ، والتحول إلي القطاع الخاص في عديد من الدول.**

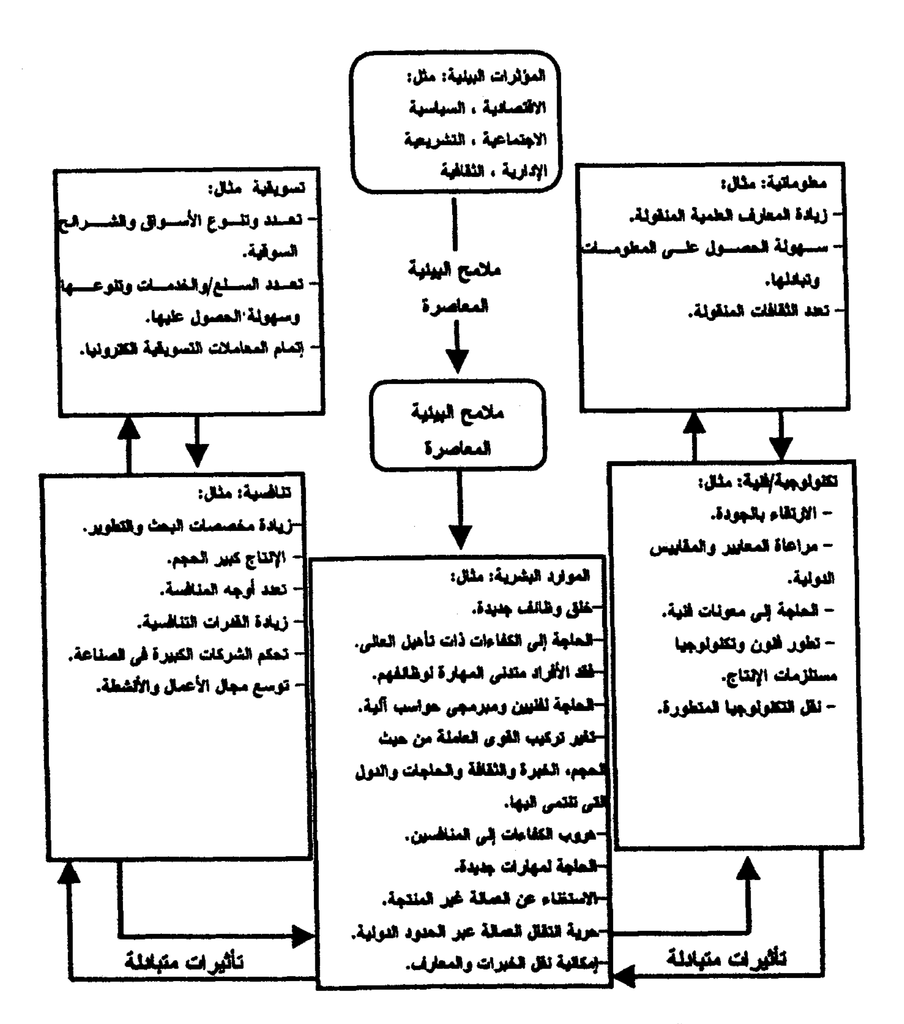
4- إتجاه بعض الدول إلي إنشاء تكتلات إقليمية.

5- إتجاه الشركات إلي التحالف والإندماج والاستحواذ.

6- تحرير التجارة بفعل الجات ، والجاتس المعينة بتحرير الخدمات.

7- زيادة نشاط الشركات متعددة الجنسية وعابرة القومية ، وسيطرتها علي حجم كبير من المعاملات والمبادلات الدولية.

وحقيقة الأمر يتباين تأثير العوامل السابقة وما تثيرة من متغيرات وقضايا متشابكة ومتعددة علي منظمات الأعمال وفقا لما تمتلكه من نقاط قوة أو جوانب ضعف ، كما تتباين وتتغير في ذات الوقت القضايا إلى تثيرها العوامل السابقة من آن لآخر وفقا لديناميكية التغيرات الحادثة في بيئة الأعمال والتي تؤثر بدورها في ملامح البيئة الإنتاجية والتكنولوجية المعاصرة ، والتى يمكن تمثيلها فى النموذج التالى :



شكل 1-2 " القضايا التى تثيرها العولمة وانعكاساتها السلبية أو الإيجابية "

وتأسيسا علي هذا فإن استعداد نظم الإنتاج والعمليات للتكيف والتفاعل مع مجموعة العوامل السابقة يستلزم تكثيف جهود البحث والتطوير ، وتفعيل الدور الذي يلعبه مدراء الإنتاج والعمليات في المنظمات باعتبار أن لهذا النشاط تأثيراته الفاعلة علي باقي الأنشطة والوظائف الأخرى التي تزاولها المنظمة.

مزايا إعادة بناء القدرات الإنتاجية في ظل التغيرات المعاصرة :

يمكن تقسيم هذه المزايا علي النحو التالي :

- **المزايا التي تعود علي منظمات الأعمال :**
  - زيادة الإنتاجية.
  - رفع مستوي الكفاءة.
  - زيادة الفاعلية .
  - الارتقاء بمستوي الأداء.
  - مقابلة الاحتياجات المستقبلية .
  - خفض التكلفة.
  - تدعيم القدرة التنافسية .
  - السيطرة علي ، وتوكيد الجودة.
- **المزايا التي تعود علي مدراء الإنتاج ومشغلي العمليات :**
  - زيادة معدلات التعليم
  - الارتقاء بمستوي الأداء المهني والفني
  - الشعور بالرضاء الوظيفي
  - اكتساب مهارات ومعارف جديدة
  - زيادة الدافعية
  - تنمية وراو تطوير القدرات الابتكارية.
  - القدرة علي التعامل مع الأزمات والمشكلات.
  - تخفيض حدة الصراعات.

4-1 خصائص منظمات الأعمال المعاصرة ومتطلبات إعادة بناء وتفعيل قدراتها الإنتاجية :

في ضوء القضايا والمتغيرات المعاصرة يمكن رصد مجموعة من الخصائص لمنظمات الأعمال ، ورصد ما تثيره من متطلبات تستدعي إعادة بناء وتفعيل نظم الإنتاج والعمليات بها تتمثل أهمها فيما يلي :

التوجه المعلوماتي ، فالمنظمات المعاصرة تمتلك الأدوات والأساليب اللازمة لإنتاج المعلومات ، ويتطلب هذا صناعة واتجاه قرارات الإنتاج والعمليات باستخدام المعلومات الناتجة.

التفاعل التبادلي الديناميكي بين المنظمة والبيئة ، وكذا بين نظم الإنتاج والعمليات والأنشطة الأخرى التي تزاولها المنظمة ، ويتطلب ذلك :

أ- القدرة علي رصد المتغيرات البيئية المؤثرة علي نظم الإنتاج والعمليات وتحليل آثارها.

ب – وضع سياسات وهياكل إنتاجية قادرة علي الاستجابة للمتغيرات الديناميكية.

منظمات رشيقة تعتمد علي عدد قليل من الموارد البشرية نتيجة لإحلال العمل الالكتروني محل العمل الميكانيكي أو الآلي ، كما أن المنظمات المعاصرة تتسم بخفض التكلفة والمرونة العالية وسرعة التكيف والتلاؤم ، ويتطلب هذا استخدام مشغلين ومتميزين ومحترفين وعلي درجة عالية من المهارة ، وقادرين علي العمل لساعات إضافية وتحمل الضغوط ، ومواجهة مخاطر الأمان الوظيفي.

منظمات معقدة وشديدة التنوع في تركيبة التكنولوجيات التي تستخدمها وهو ما يتطلب تنوعاً في المهارات والمعارف والخبرات ، وفي المستوي الحرفي والمهني ، كما يتطلب أيضا مدراء إنتاج علي درجة عالية من الكفاءة وقادرين علي إدارة مجموعات مهنية وفنية شديدة التنوع.

منظمات ذات هياكل أفقية تنحصر منها دور السلطة الرسمية ، وهو ما يستدعي بناء فرق ووحدات عمل تتسم بالاستقلالية وحرية التصرف والتعاون ، وذات خبرات ومعارف ومهارات متنوعة ، وتتطلب أيضا مدراء إنتاج قادرين علي القيادة.

منظمات تسعي بصفة دائمة إلي التعلم ، ويتطلب هذا تفعيل دور أنشطة البحث والتطوير القادرة علي تطويع المعارف العلمية والتكنولوجيات المغايرة بما يخدم أهداف الإنتاج والعمليات ، وزيادة الاستثمارات الموجهة إلي هذه الأنشطة والتي يمكن توظيفها لصالح المنظمة.

الميل إلي التحالف والاندماج ، ويتطلب هذا تعبئة الموارد الفنية والتكنولوجية والبشرية لتطوير وصناعة البرمجيات الذكية مثال نظم الخبرة والذكاء الاصطناعي – التي يمكن توظيفها لصالح العملية الإنتاجية.

مقومات نظم الإنتاج والعمليات المعاصرة :

الخصائص السابقة بيانها لمنظمات الأعمال لها دلالاتها وانعكاساتها التشغيلية فيما يتعلق بضرورة تطوير وتنمية القدرات الإنتاجية ، فهذا يعد وسيلة للارتقاء بأداء الأنشطة الوظيفية الأخرى ، وتسهم بفاعلية وبصورة مباشرة في مقدار ما يتحقق من أرباح ، كما تلعب دورا حيوياً في إكساب المنظمة المزايا التنافسية.

وتأسيسا علي هذا يمكن القول بما يلي :

أ - أن تفعيل الدور الذي تلعبه أنشطة الإنتاج والعمليات تعد من أهم العوامل المؤثرة علي القدرة التنافسية للمنتجات / الخدمات في الأسواق العالمية.

ب- أن زيادة الإنتاجية ، والارتقاء بالجودة ، والبحث عن رضاء العملاء / المستهلكين، وربط إدارة الإنتاج باستراتيجية المنظمة المعاصرة تعد أحد أهم أهداف الإنتاج والعمليات في الفترة القادمة.

ج - تحول الاهتمام من الأداء الحالي لإدارة الإنتاج والعمليات إلي دورها الاستراتيجي المستقبلي.

د - لزيادة إسهام إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق التميز التنافس فإنها في حاجة إلي التكيف الايجابي مع المتغيرات التكنولوجية العالمية ، وترجمة الجودة والإنتاجية إلي برامج وسياسات محددة.

المقومات الشخصية لمديري الإنتاج والعمليات :

يجب أن يتمتع مديري الإنتاج والعمليات بمقومات الشخصية العالمية التي تتسم بما يلي:

- المعرفة والمهارة : وذلك لإدارة المنافسة المستمرة.
- التطوير الكوني : وذلك لرصد المتغيرات العالمية ، ومواجهة التعقيدات الناتجة عنها.
- المرونة : وهي لازمة للتكيف والوفاء .
- الحس الثقافي : وهو لازم للانسجام مع فرق العمل متنوعة الثقافات .
- المعلوماتية : وهي ضرورية لإدارة عدم التأكد .
- التخيل : وهو لازم للتعليم المستمر والتنبؤ.

وتعنى الخصائص السابقة تحول مواصفات وهياكل مديري الإنتاج والعمليات إلي العمل المعرفي القائم علي فرق العمل ، ودوائر الجودة ، مع التنوع الشديد في مزيج المهارات والمعارف التي يمتلكونها.

محاور بناء قدرات مديري الإنتاج والعمليات :

لتوفير النوعية المطلوبة من مديري الإنتاج والعمليات – ذات المقومات والخصائص السابق بيانها – ومن أجل التكيف مع المتطلبات المعاصرة والاستجابة لها بتغيرات مماثلة تسهم بإيجابية في تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة ، يمكن أن يتم ذلك من خلال عديد من المحاور نذكر بعضها فيما يلي :

تحفيز مديري الإنتاج والعمليات والمشتغلين بها من خلال ما يلي :

أ- التعليم المستمر
ب- الثقة في أدائهم
ج- تمكينهم وتفجير طاقاتهم الإبداعية
د- تشجيع القياس الذاتي للأداء
هـ- الإلمام بالثقافات المغايرة

و- زيادة التواجد العالمي

ز- خلق بنية إبتكارية تدعم القدرات التنافسية

ح- الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والرائدة

ط- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بتحويل بعض الأنشطة إلي عمليات إلكترونية

فنون ومهارات الإنتاج والعمليات :

إدارة الإنتاج والعمليات في ظل المتغيرات المعاصرة غي حاجة إلي هيكل متنوع من الفنون والمهارات ، يتمل بعضها فيما يلي :

- الثقافة الإدارية العالمية
- التخطيط الإنتاجي الاستراتيجي
- إدارة الجودة الشاملة
- التكامل مع الأسواق العالمية
- تشغيل العمالة متعددة الجنسيات
- تطويع التكنولوجيات العالمية
- مرونة وسرعة التعامل مع البيئة العالمية
- إقتناص الفرص التسويقية العالمية
- الإنتاج بالشروط والموصفات القياسية العالمية
- مراعاة متطلبات الحفاظ علي البيئة من التلوث

5-1 إدارة الجودة الشاملة وتفعيل دور نظم الإنتاج والعمليات مع المتغيرات المعاصرة :

يقصد بالجودة ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء/المستهلكين بشأن المنتج/الخدمة إلي خصائص ومواصفات محددة تكون أساسا لوضع تصميمات للمنتج/الخدمة وتقديمه إلي العميل/المستهلك بما يتوافق وحاجاته وتوقعاته.

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها التوجه بمنهج فلسفي شمولي تعتنقه الإدارة العليا وسائر الوحدات التنظيمية بالمنظمة كفريق عمل متكامل يتحمل أعباء ومسئوليات تحسين وتطوير وتجويد كافة الأعمال والممارسات والأنشطة بما يتوافق مع اتجاهات وتحولات السوق والوفاء بإشباع احتياجاته ورغباته.

وبهذا فإدارة الجودة الشاملة تركز علي الوظائف الإدارية وتعتبرها العمليات المطلوب تحسنها بهدف إرضاء العملاء / المستهلكين.

1-5-1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

تتمثل أهم هذه المبادئ فيما يلي :

- التوجيه إلي غرض إرضاء العميل /المستهلك
- الاهتمام بالاتصال بين الأنشطة والوظائف
- التعاون في إتجاه التحسين المستمر
- تفويض العاملين قدر من السلطة لاتخاذ القرارات ، وتشجيعهم علي التدريب علي استخدام الأساليب الإحصائية لحل المشكلات

ثقافة الجودة الشاملة :

تتمثل ثقافة الجودة الشاملة من الوجهة الإنتاجية في الآتي :

- **المهمة الأساسية** : تلبية احتياجات العملية الإنتاجية وتجاوزها.
- **الهدف** : الموازنة بين الأهداف الإنتاجية قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- **نمط الإدارة** : مفتوحة، وتشجع مساهمات العاملين.
- **دور المديرين** : الرعاية وإزالة الحواجز المعوقة للعملية الإنتاجية ، وبناء الثقة.
- **احتياجات العملاء** : لها أولوية أولي ، ومن المهم فهمها وتحديدها وترجمتها إلي مواصفات و سلع/خدمات ترضى احتياجاتهم.
- **معالجة المشكلات** : من خلال تعريفها وتحليلها.

- طرق حل المشكلات : نظامية وتعتمد علي فرق العمل.
- التحسين المستهدف : مستمر .
- النظرة للموردين : شركاء.

1-5-2 انعكاسات إدارة الجودة الشاملة علي نظم الإنتاج والعمليات :

التحول إلي إدارة الجودة الشاملة لابد وأن يصحبه تغيير في نظم الإنتاج والعمليات من خلال ما يلي :

- الثقافة الإنتاجية.
- التدريب.
- التجديد والابتكار.
- التحسين المستمر.
- تعديل المدخلات .
- ترشيد تكاليف الإنتاج والعمليات.
- تنمية وتطوير المنتجات الخدمات وأساليب الإنتاج والعمليات.
- تحسين الإنتاجية.
- إمكانيات البحث والتطوير .
- اقتصاديات التشغيل .
- بناء فرق العمل ، وتعزيز الأداء الجماعي .
- إدارة حلقات الجودة .

1-6 أهم إبعاد إدارة الجودة الشاملة :

سنتحدث هنا عن بعدان فقط من أبعاد إدارة الجودة الشاملة هما:

1-6-1 التحسينات المستمرة :

ويقصد بها التحسينات التي لا تتوقف أبدا لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلي مخرجات ، ويتضمن ذلك التحسين المباني ، التجهيزات الآلية والميكانيكية ، المواد ومستلزمات الإنتاج ، طرف أداء العمليات الإنتاجية ، وسلوكيات العاملين.

إن كون أحدا أو بعض ما سبق سليما لا يعنى أنه غير قابل للتحسين ، بل أن التحسين وارد وممكن من آن الآخر طالما تحفل البيئة بمتغيرات ديناميكية مؤثرة.

وتعد التحسينات المستمرة بعدا من أبعاد إدارة الجودة الشاملة ، وتكمن فلسفته في ان نؤمن بأن كل شيئ ، وأي شئ يؤدي في مجال العمل يجب ان يكون موضع تقييم بصفة مستمرة من خلال محاولة الإجابة علي سؤالين مفادهما :

أ- هل هذا ضروري ؟

ب – وإذا كان الأمر كذلك ، فهل يمكن أداؤه بشكل أفضل ؟

1-6-2 المقارنة التطويرية :

تعد المقارنة التطويرية ، أو كما يطلق عليها المقارنة بمنافس أو بمنافسين نموذجيين ، أحد أساليب التحسين المستمر ، وهي عملية مخططة مستمرة للقياس والمقارنة بين الممارسات الإدارية ، أو السلع والخدمات في منظمة ما –إما خارجيا- بنظيرتها في منظمة رائدة يفضل أن تكون عاملة في نفس النشاط ، أو داخليا بنظرتها في نفس المنظمة أو قسم أو إدارة أخري إذ يهيئ هذا الفرصة لمعرفة ماذا يفعل المنافسون .

والهدف هنا هو إنشاء معيار جديد أعلي يقاس علية الأداء/السلوك ، وتحديد نموذج نتعلم منه كيف يكون التحسين ، لكي نلحق بالمنافسين ، أو نتفوق عليهم من خلال التحسينات التي ستجري . ويفيد هذا الأسلوب في إضافة طاقة جديدة إلي جهود التحسين .

والمقارنة قد تكون كمية كمقارنة التكاليف ، الإنتاجية ، الكفاءة ، الفعالية .. الخ، وقد تكون المقارنة وصفية وذلك بمقارنة الأداء الوظيفي مثال: مقارنة عمليات الإنتاج المتبعة في منظمة ما مع نظيرها في منظمة أخري أو قطاع آخر يعمل أو لا يعمل في نفس المجال.

ومدخل المقارنة التطويرية هي عملية تغيير مخطط تزيد أهميتها عند إدراك وجود فجوة أدائية بين ما يجب أن يكون وما هو كائن أو بين ما يؤديه منافس متميز. وقد تجسد هذه الفجوة مشكلات يجب العمل علي حلها، كما قد تجد فرص يجب

استكشافها ، ولذلك يتطلب الأمر إدراك هذه الفجوات وتحليلها لمعرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها.

1-7 نقل التكنولوجيا وتنافسية منظومة النقل :

تعرف التكنولوجيا بأنها مجموعة المعارف المستخدمة فى إنتاج السلع أو الخدمات وخلق سلع جديدة. كما يقصد بالتكنولوجيا أيضا التطورات العلمية التى تسعى لتطبيق الخبرة والمعرفة على عمليات التشغيل والخدمات المصاحبة لها.

والتكنولوجيا هى مزيج مركب متفاعل من:

(أ) تجهيزات آلية.

(ب) عمالة.

(جـ) طرق عمل.

ويتوقف قرار اختيارها على عدة اعتبارات أهمها[1]:

أ- طبيعة النشاط الإنتاجى.

ب- تكلفة التكنولوجيا المرشحة إزاء قدرة الموارد المالية المتاحة.

ج- درجة حدة المنافسة ومدى أخذ المنافسين بالتطورات التكنولوجية.

د- خصائص هيكل العمالة المتاحة وإمكانية استيعابها لنمط تكنولوجى جديد.

هـ- مدى وجود نشاط فعال للبحوث والتطوير قادر على نقل واستيعاب وتطويع التكنولوجيا.

وتتعلق التكنولوجيا بجميع أوجه النشاط مثل: فنون أنظمة الإدارة ، طرق الإنتاج ، تسويق المنتج ، أو الخدمة، وإدخال تجهيزات جديدة ، وتطوير وتحسين طرق العمل الحالية ، والقيام ببحوث التنمية والتحديث ، والتكنولوجيا بهذا تؤثر بطريق مباشر وغير مباشر فى نظم الإنتاج والعمليات.

(1) د. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الإنتاج والعمليات فى الصناعة والخدمات ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 1983 ، صـ 123-124.

وتتحدد الحاجة إليها من أجل إنتاج سلع أو تقديم خدمات على درجة عالية من الجودة، ومقابلة القيمة التى يتوقعها العملاء تجاه السلع أو الخدمات المقدمة إليهم.

وقد يتعلق نقل التكنولوجيا بالمنظمة ذاتها، أو ببيئة العمل المادية أو ببرامج العمل، أو بالآلات والمعدات الرأسمالية. وإدراك الدول المضيفة للأنواع التكنولوجية سالفة الذكر يساعدهم فى استغلال هذه الأنواع بصورة كاملة لتطوير الأداء، وإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة، أو تطوير تلك الحالية بما يفى بالاحتياجات المتغيرة والمتجددة للعملاء والمستهلكين.

1-7-1 وسائل نقل التكنولوجيا:

تتعدد الطرق التى يمكن من خلالها نقل التكنولوجيا فى مجال العمل الدولى. ويمكن التمييز بين الطرق التالية:

الاستثمار الأجنبى المباشر: إذ يمكن التمييز بين نمطين لنقل التكنولوجيا. ويتعلق النمط الأول بالنقل الداخلى للتكنولوجيا. الذى يتم داخل الشركة الدولية من الشركة الأم إلى فروعها المنتشرة فى مختلف الدول.

أما النمط الثانى فهو النقل الخارجى للتكنولوجيا، وهو الذى تنتقل فيه التكنولوجيا من الشركة الدولية إلى شركات أخرى مستقلة فى دول أخرى.

التراخيص الدولية:

أى نقل حقوق التصنيع «براءات الاختراع، والعلامات التجارية والمعرفة الفنية» من صاحب الترخيص فى دولة معينة إلى المصرح له فى دولة ثانية لفترة زمنية محددة، مقابل عائد يحصل عليه صاحب الترخيص.

- **استيراد المعدات :**

فالآلات تشمل تكنولوجيا، وموردى الآلات هم مفتاح نقلها واستعمالها.

- **الخدمات الفنية والتدريب :**

والتى يقدمها موردى التكنولوجيا للمشترين مثل البناء، تسليم المفتاح، وتدريب العاملين. حيث يتم التدريب على تكنولوجيا محددة أو تنمية مهارات معينة. وقد تكون خدمات المساعدة الفنية متصلة، أو مشتركة مع صيغ تعاقدية أخرى مثل عقود الإدارة، عقود الإيجار والمشروعات المشتركة.

• **المعلومات التكنولوجية :**

وتتضمن فى صحف التكنولوجيا، الكتب والندوات الدولية. وهذا يعتمد على مجهودات البحث للحصول على هذه المعلومات. حيث قد يصعب الحصول عليها، وقد تكون مرتفعة الثمن.

• **التعليم :**

ويمثل أحد أشكال نقل التكنولوجيا من خلال البرامج المتخصصة لذلك، او العمل لدى الشركات المستخدمة للتكنولوجيا. وأيضا من خلال السياسات التعليمية. حيث تتزايد القدرات التكنولوجية.

1-7-2 معوقات نقل تكنولوجيا الشركات الدولية:

تشعر بعض الدول النامية أن نقل التكنولوجيا الخاصة بالشركات الدولية لا يتم بالفاعلية المطلوبة لسبب أو أكثر ما يلى:

- ارتفاع التكلفة التى تتحملها هذه الدول فى سبيل حصولها على التكنولوجيا الخاصة بالشركات الدولية.
- لا تنقل بعض الشركات الدولية التكنولوجيا التى تتيح لها الصفة الاحتكارية، وتزيد من قدراتها التنافسية دون أن تربط ذلك بنوع من التقادم والشيوع النسبى فى استخدامها.
- محدودية المعارف التكنولوجية المنقولة بواسطة بعض الشركات الدولية، وانخفاض قدرة بعض الدول النامية على تقييم هذه المعارف، والتفاوض عليها. وقد يوجد صعوبة لدى البعض الآخر من هذه الدول فى قياس مدى تلاؤم هذه المعارف مع الظروف السائدة فى دولهم.

بعض الأنواع التكنولوجية التى تفعلها الشركات الدولية إلى الدول النامية تتسم بطول الأجل، حيث يتزايد الوقت اللازم لصنع قرار اختيارها، وتكون هناك صعوبة لدى بعض الدول المضيفة فى التنبؤ بوقت وعملية النقل. ويخالف هذا ما تتم عليه عملية النقل التكنولوجى فيما بين الدول المتقدمة بعضها البعض.

تقوم بعض الدول المضيفة بدفع مبالغ إضافية للشركات الدولية لتطويع التكنولوجيا التى تنقلها بما يتناسب مع الظروف البيئية لدولهم، وتمثل هذه المبالغ ربحًا لهذه الشركات.

3-7-1 الأنواع التكنولوجية المنقولة بواسطة الشركات الدولية :

بالرغم من الشكوك المثارة حول مصداقية نقل التكنولوجيا من خلال الشركات الدولية. إلا أن الشركات الدولية - بصفة عامة - تقوم بنقل كل أو بعض الأنواع التكنولوجية التالية:

- **نقل السلع الرأسمالية:**

وذلك بقيام الشركات الدولية بنقل إمدادات وأدوات التشغيل، والتجهيزات، والعدد والآلات. وتحصل الشركات الدولية على مقابل نظير نقل هذا النوع التكنولوجي، الذى لا يتضمن نقل لمهارات هذه الشركات.

- **النقل الفنى :**

إذ تقوم الشركات الدولية بنقل نظم الإنتاج والتشغيل، وتسهيل أو تقديم الخدمات والمعلومات الفنية اللازمة لزيادة مستوى كفاءة العمالة المحلية. وقد يتضمن هذا النوع استخدام المديرون الخبراء، والفنيون المحترفون لفترات زمنية محددة.

- **نقل القدرات :**

وتشير القدرة إلى رصيد المهارات والمعارف المتوافرة لدى الشركات الدولية، وطبقًا لذلك تقوم هذه الشركات باستخدام مهاراتها ومعارفها فى تطوير وتعديل التكنولوجيا التى تنقلها للدول المضيفة ، وذلك لزيادة التلاؤم بين هذه الأنواع التكنولوجية المنقولة والظروف البيئية السائدة فى هذه الدول.

- **نقل نتاج البحث والتطوير التكنولوجى :**

إذ تقوم الشركات الدولية بنقل الرسومات، التصميمات الكلية والتفصيلية، والمواصفات الخاصة بالسلعة أو الخدمة، وتلك الخاصة بالآلات، وكذا تقوم بنقل المعايير والمقاييس، وقواعد الإنتاج والتشغيل طبقًا للمستويات العالمية.

4-7-1 سياسات الشـركات الدوليـة فـى نقـل التكنولوجيـا إلى الـدول المضيفة :

تتمثل أهم هذه السياسات فيما يلى:

القيام بنقـل التكنولوجيـا مـن خـلال المسـاعدات الفنيـة بدرجـة أكـبر مـن استخدامها لأى أسلوب آخر. إذ يعمـق هـذا مـن الفكـر السـائد لـدى هـذه الشـركات فيما يتعلق بالآتى:

أ- ان الدافع الأساسى لانتقالها إلى العمل الـدولى يتمثـل فـى تحقيـق الأربـاح، والرقابـة علـى الشـركات التـى تمتلكها أو تديرهـا فـى الـدول المضيفــة الأخـرى، وأحيانـا لدوافع سياسية تحكم سلوك دولها الأم.

ب- تضع الشركات الدولية قيودا تحد من تجزئـة التكنولوجيـا الخاصـة بهـا، وبيعهـا بصفة منفـردة، وإنمـا تقـدم حزمـة تكنولوجيـة متكاملـة تتضمـن علـى سـبيل المثال: رأس المال، والتسويق، والإدارة، ومجموعة أخرى من التسهيلات.

ويساعد ما سبق على عدم فقدان هـذه الشـركات لمراكزهـا التنافسـية، وفـى ذات الوقت تعظم من فرص ربحيتـها بذلـك العـائد الإضـافى الـذى يتـدفـق إليـها ومـن خـلال المساعدات الفنية.

انخفـاض درجـة اسـتخدام الطـرق المباشـرة لنقـل التكنولوجيـا، مثـال: نقـل التجهيزات والمستلزمات والمعدات الآليـة والميكانيكيـة، ويعـزى هـذا لسـبب أو أكثر مما يلى:

أ- عدم تضمنه نقل لمهارات الشركات الدولية.

ب- تحتاج صناعة القرار الخاص بنقل هذا النوع التكنولوجى عمـل التقييـم الـلازم للتكنولوجيـا المنقولـة، وحسـاب العوائـد والتكـاليف الناتجـة عـن اسـتخدامها، ومقدار ما تساهم به فى تطوير اختلافات بـين المنتجات أو الخدمـات بنـاء على الجودة وما تتيحه المعلومات التكنولوجية من فرص فى هذا المجال.

القيام بنقل المعارف العلمية والقدرات التكنولوجية اللازمة لعمليات الإنتاج والتشغيل والتحويل الفنى، وتسهيل إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بدرجة أكبر من أية أنواع تكنولوجية أخرى يمكن نقلها عن طريقها ويعزى هذا لسبب أو أكثر مما يلى.

أ- غالبًا ما لا تكون هذه المعارف عرضة للتقييم والتعارض من جانب الدول المضيفة، خاصة النامية منها.

ب- تحكم الشركات الدولية فى أسعار هذه المعارف العلمية.

ج- تتيح المعارف العلمية للشركات الدولية فرص أرحب للسيطرة الكاملة على إدارة المنظمات الموجودة فى الدول المضيفة (إذا ما كانت هناك صيغة مشاركة أو لو تم استخدام أساليب تعاقدية ترتب قيامها بالإدارة).

د- تساعد هذه المعارف على خلق سمية مميزة للمنظمات المدارة فى الدول المضيفة المختلفة بمعرفة الشركات الدولية وتحت أسمائها وعلاماتها التجارية المميزة مما يعزز من شهرتها السوقية.

5-7-1 مشكلات مباشرة الشركات الدولية لوظائفها فى البيئة المصرية:

أشارت جهود المؤلف فى تحليل نتائج مباشرة الشركات الدولية لوظائفها فى البيئة المحلية لمجموعة من النتائج تمثلت فيما يلى:

نتائج تحليل أنشطة الموارد البشرية :

تتمثل أهم نتائج التحليل فيما يلى:

تمثلت دوافع استخدام الشركات الدولية للعمالة التابعة لها فى الحصول على مزايا أجرية تعوضهم عن الاغتراب، وفرض أساليب غير مباشرة للرقابة على العمالة الأخرى، وضمان كفاءة التشغيل من حيث زيادة القدرة على استيعاب التكنولوجيا الخاصة بها.

قصور رقابة المكونات المحلية على أنشطة الموارد البشرية مما أدى إلى عدم التزام بعض الشركات الدولية بقوانين تشغيل العمالة الأجنبية، وزيادة حدة عدم الاستقرار الوظيفى للعمالة الأجنبية، وانخفاض عدالة التعويضات فى حالة خروج العمالة المحلية من قوة العمل الموظفة بهذه الشركات.

- إخفاق جهود اختيار وتقييم العاملين المحليين فى الشركات الدولية، خاصة تلك التى يكون للمكونات المحلية مشاركات أو علاقات تعاقدية إدارية معها، بسبب غياب المعايير الموضوعية للاختيار والتقييم، وعدم توصيف طبيعة الأعمال والأنشطة وترجمتها فى شكل شروط محددة يرجى توافرها فيمن يشغل الوظائف بهذه المنظمات الدولية.

- انخفاض إدراك بعض المكونات المحلية لأهمية الأهداف المتعلقة بإحلال العمالة المحلية محل الأجنبية وفق جدول زمنى محدد، وقيام هذه المكونات بإدارة منظماتها بعد إكساب مدراؤها المحليين لمهارات جديدة فى الإدارة والتشغيل.

- إخفاق جهود الشركات الدولية فى تدريب العمالة المحلية الموظفة بها لما يلى:

أ- عدم وجود خطط للتدريب.

ب- انخفاض إمكانية قياس العائد المتحصل من التدريب.

ج- الوسائل التدريبية المستخدمة لا تساعد على زيادة كفاءة المتدربين، واكتمال عملية التدريب.

د- انعدام دور المكونات المحلية فى اختيار المدربين والمتدربين.

نتائج مباشرة الأنشطة التسويقية:

تمثلت أهم نتائج التحليل فيما يلى:

تساعد برامج التسويق المشتركة على تخفيض تكلفة هذه البرامج على مستوى الشركات الدولية الأم، وخلق مواصفات خاصة مميزة لما تقدمه هذه الشركات، سلعاً أو خدمات، قياساً بما يقدمه المنافسين المحليين أو الدوليين العاملين فى الدولة المضيفة. وكذلك استغلال المكونات المحلية للأسماء والعلامات التجارية الخاصة بهذه الشركات والمعروفة مسبقاً فى الأسواق المضيفة كأحد عناصر الجذب.

تعد البرامج الترويجية المشتركة التى تنظم على مستوى الشركات الدولية الأم وسيلة فاعلة للترويج لفروعها العاملة فى الدول المضيفة. إضافة لهذا يفوض مدراء الفروع التابعة القيام بالحملات الترويجية على المستوى المحلى أو الدولى.

تتحدد دوافع الشركات الدولية فى الترويج على المستوى المحلى بدرجة أكبر من المستوى الدولى فى الرغبة فى إختبار هذه الحملات قبل تعميم تطبيقها على النطاق الدولى، وانخفاض تكلفتها.

يساعد تمييز المنتجات والخدمات من خلال الأسماء والعلامات التجارية على حماية الشهرة السوقية للشركات الدولية، وتطوير ما تقدمه من سلع أو خدمات، أو إضافة سلع أو خدمات جديدة.

نتائج مباشرة الأنشطة المالية والاستثمارية:

تمثلت أهم نتائج التحليل فيما يلى:

تتبع الشركات الدولية السياسات المالية التالية لمواجهة المخاطر الاستثمارية الموجودة فى الدول المضيفة:

أ- الاعتماد على المكونات المحلية لتمويل المتطلبات والشروط التشغيلية فى بداية العمل.

ب- الاقتراض من جهات التمويل المحلية.

ج- تقديم الخدمات المركزية بما يؤدى إلى عدم تأثر إيراداتها، والتأثير فى تكلفة رؤوس الأموال التى توفرها المكونات المحلية.

د- الحصول على عوائد نظير استخدامها لأصولها غير المنظورة، إذ تعتبر هذه الأصول جزءًا من رؤوس أموالها.

هـ- ترحيل الأرباح التى لم يتم الوفاء بها - والخاصة بالمكونات المحلية - بسبب الخسائر أو لعدم كفاية الإيرادات، كسنوات مالية تتحقق فيها فوائض مالية.

انخفاض فعالية سياسة توزيعات الأرباح بينهم وبين المكونات المحلية حيث ما يلى:

أ- حصول المكونات المحلية على مبلغ ثابت لا يضمن لهم فعالية أداء الشركات الدولية.

ب- اختلاف أسلوب حساب حصص الأرباح بينهم وبين المكونات المحلية عند استخدام النسب المئوية حيث تحصل هذه الشركات على نسبتها من إجمالى الإيرادات، بينما تحصل المكونات المحلية على نسبتها من صافى الإيرادات بعد خصم التكاليف التى يذهب جزءا غير قليل منها إلى هذه الشركات فى صورة مساعدات فنية.

نتائج مباشرة أنشطة الإنتاج والعمليات :

تمثلت أهم نتائج التحليل فيما يلى:

ساعدت أنشطة الإنتاج والعمليات على تحقيق أهداف الشركات الدولية المتمثلة فيما يلى:

أ- حماية شهرتا السوقية ومركزها التنافسى.

ب- الحفاظ على جودة وكفاءة السلع أو الخدمات التى تنتجها أو تقدمها، والتأكيد على سماتها الخاصة المميزة.

ج- الإبقاء على احتكارها التكنولوجى الناتج عن قيام الشركات الأم بأعمال التجديد والتطوير.

د- تقييد حرية مدرائها التابعين فى اتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا بديلة عن تلك المستخدمة فى الشركة الأم أو تلك المحددة لها.

و- تأكيد عالية مواصفات السلع أو الخدمات، وكذا طريقة الإنتاج والتقديم.

انخفاض فاعلية المفاوضات حول الشروط المتعلقة بتحديد المعارف الإدارية والفنية اللازمة لمباشرة بعض أنشطة الإنتاج والعمليات، وابتكار أساليب إنتاجية جديدة أو تطوير الأساليب الحالية، وقيام الشركات الدولية بالمحافظة على الطابع والتقاليد المحلية.

تعد المساعدات الفنية وسيلة أكثر فعالية لنقل تكنولوجيا الشركات الدولية قياسا بالأساليب الأخرى السابق بيانها، حيث ما يلى:

أ- تعتبر هذه المساعدات وسيلة لتحقيق الأرباح، وفرض الرقابة على الفروع التابعة.

ب- عدم إمكانية قيام الشركات الدولية بتجزئة التكنولوجيا الخاصة بها، وإنما يتم ذلك ضمن حزمة متكاملة من الخدمات تعد المساعدات الفنية إحداها.

ج- تدعم الشركات الدولية فرص ربحيتها بذلك العائد الإضافى المتدفق إليها من خلال المساعدات الفنية.

تتمثل دوافع نقل تكنولوجيا الشركات الدولية فى انخفاض إمكانية تقييم المكونات المحلية لها، وصعوبة تفاوضهم على أسعارها، وطول الفترة اللازمة لنقلها، وسيطرة الشركات الأم على الفروع التابعة فى الدول المضيفة.

قصور مراقبة المكونات المحلية لأسعار التجهيزات ومستلزمات الإنتاج التى تقوم الشركات الدولية بشرائها.

عدم اهتمام الشركات الدولية بتحديد كمية المواد والمستلزمات المشتراه بقدر اهتمامها بأسلوب ووسائل توفير الكميات، وتواجد مخزون مناسب منها.

8-1 التحديات الحالية لقطاع النقل البحرى

عرفت مصر النقل البحرى منذ أقدم العصور إذ تشير الدراسات التاريخية إلي أن المصريين القدماء قد ارتادوا البحر الأحمر في التجارة الرياح الموسمية وإن تجاراتهم قد وصلت إلي ما كان يعرف ببلاد بونت ، كما تشير الدراسات إلي أن المصريين القدماء قد ارتادوا البحر المتوسط وكانت لهم تجارتهم مع بلدانه .

وللنقل البحرى أهمية قصوى فهو الشريان الأساسى الذى تتدفق من خلاله معظم الأنشطة التصديرية والسياحية مما تطلب إنشاء وزارة النقل البحرى في 1971/9/19 بموجب القرار الجهوري رقم 2400 لسنة 1971 [1]

واعتبارا من النصف الثاني من السبعينيات اتجهت سياسة الدولة إلي تدعيم الأسطول البحرى التجاري الوطنى وزيادة طاقته ، وذلك بزيادة إعداد سفن الأسطول وزيادة معولتها وتحديث السفن التى يمتلكها قطاع الدولة مع إتاحة الفرصة للقطاع الخاص لمزاولة أنشطة النقل البحرى والذى زاد دوره مع نهاية النصف الثاني من التسعينات حيث أجيز للأشخاص الطبيعيين والمعنويين مزاولة أعمال النقل البحرى والشحن والتفريغ والوكالة الملاحية وتموين السفن وإصلاحها وصيانتها والتوريدات البحرية وغير ذلك من الأعمال المرتبطة بالنقل البحرى .

ايضا اجاز القانون رقم 22 لسنة 1998 منح التزامات المرافق العامة للمستثمرين المصريين وغيرهم سواء طبيعيين أو اعتباريين في الداخل والخارج .

في ظل هذا الإطار يواجه النقل البحرى بعض التحديات التى قد تفقده أهميته كمحور اساسى للنقل الخارجي لمصر هذه التحديات تتمثل في المناقشة الخارجية وايضا اتفاقية الجات بالإضافة إلي مخاطر الأحداث الحالية بالخليج العربي.

وفي هذه الورقة سوف يتم التعرض لهذه التحديات ثم اقتراح سيناريو لمواجهة تلك التحديات وقبل هذا وذاك يكون من الضرورى للتعرف علي الأهمية النسبية للخطوط الملاحية وسيكون ذلك علي النحو التالي :

- **أولا** : الأهمية النسبية للخطوط الملاحية .
- **ثانيا** : التحديات التى تواجه النقل البحرى .
- **ثالثا** : التوقيعات المستقبلية لقطاع النقل البحرى .

1-8-1 الأهمية لنسبية للخطوط الملاحية :

بصفة عامة يأتى تحديد ومعرفة اتجاهات التجارة الخارجية (وكذلك نوعيات السلع) المنقولة بحرا دائما في مقدمة اهداف دراسات النقل البحرى، وبالتالي لعله من المفيد في هذا المقام التعرف علي الأهمية النسبية للخطوط الملاحية التى تعمل عليها سفن الأسطول البحرى التجاري المصري ، ويتحقق هذا من خلال التعرف علي دور تلك الخطوط الملاحية في حركة (أو تداول أو نقل) التجارة الخارجية المصرية ، انظر جدول (1-1)

جدول رقم (1-1) حجم التجارة الخارجية المصرية عام 1997 (واردات وصادرات) موزعة طبقا للخطوط الملاحية :

الخطوط الملاحية	الواردات		الصادرات	
	بالألف طن	%	بالألف طن	%
غرب أوربا	1006	3.9	1579	9.7
الشمال والبلطيق	1455	5.7	1	0.2
انجلترا	345	1.3	106	0.6
أمريكا الشمالية وكندا	5722	22.3	2095	12.8
الادرياتيك	946	3.7	2095	11.2
البحر المتوسط	2802	10.9	1821	11.8
الهند	199	0.8	1931	3.0
البحر الأحمر	861	3.4	492	2.9
البحر الأسود	4118	16.0	483	4.2
الخليج العربي	104	0.4	678	1.4
الشرق الأقصى واستراليا	3809	14.8	232	11.6
شرق أفريقيا	73	0.3	1892	0.02
غرب أفريقيا	5	0.02	4	0.01
أمريكا الجنوبية	3412	13.2	3	0.4
دول أخرى	822	3.2	68	30.0
الإجمالي	25676	16327	4902	100

المصدر : مركز البحوث والاستثمارات لقطاع النقل البحرى ، الدليل الإحصائى السنوى – الجزء الأول ، سبتمبر 1998

يتبين لنا من الجدول السابق أن الغالبية العظمى من الواردات المصرية المنقولة بحرا تأتي من أمريكا الشمالية ، حيث مثلت نسبة الواردات المنقولة علي الخط الملاحي أمريكا الشمالية وكندا حوالى 22.3٪ من إجمالى حجم الواردات المصرية المنقولة بحرا في عام 1997 ، ومن ثم يأتي الخط الملاحي أمريكا الشمالية وكندا في مقدمة الخطوط الملاحية التى تعمل عليها سفن الأسطول البحرى التجاري المصري من حيث الأهمية النسبية .

وتأتي واردات مصر من الدول العربية المرتبة الرابعة ممثلة في وارداتها من خط البحر المتوسط ، البحر الأحمر ، الخليج العربي كما تحتل صادراتها إلي الدول العربية المرتبة الثانية .

المراد بحجم الحركة في إطار صناعة نقل البضائع كميات المنقول بواسطة وسلة النقل المعينة . ومن هنا فإن حجم الحركة في قطاع النقل البحرى ينصرف إلي مساهمة قطاع النقل البحرى في نقل وتداول التجارة الخارجية ، وبالتالي سوف نسعى في هذا الجزء إلي التعرف علي علاقة النقل البحرى بالتجارة الخارجية المصرية . إذ يرتبط النقل البحرى ارتباطا وثيقا بالتجارة الخارجية ويرجع هذا إلي غالبية التجارة الخارجية لمعظم الدول يتم نقلها بحرا ، ولا يختلف الحال في مصر عن ذلك حيث ان حوالى 90 ٪ من تجارتهم الخارجية يتم نقله بحرا ، وبالتالي فإن النقل البحرى هو المسئول عن تأمين القدر الأكبر من الواردات والصادرات . وفي المقابل يلعب إزدهار التجارة الخارجية دورا هاما في إزدهار ورواج صناعة النقل البحرى . وهذا ما يوضحه لنا استعراض التاريخ البحرى التجاري المصري علي وجه الخصوص ، حيث ارتبط ازدهار صناعة النقل البحرى برواج وازدهار التجارة الخارجية .

الأهمية النسبية لخطوط الملاحة :

توضح لنا بيانات جدول (1-2) والذى يعرض لنا تطور التجارة الخارجية المصرية المنقولة بحرا (صادرات ، واردات) خلال الفترة 1993 – 1997 أن معدل الزيادة في حجم التجارة الخارجية المنقولة خلال هذه الفترة بلغ حوالى 40.5٪ وكما هو متوقع فإن الزيادة في حجم الواردات كانت أعلي منها بالنسبة للصادرات (40.5 ٪ للواردات مقابل 21.1٪ للصادرات) يرجع هذا إلي عوامل عديدة متشابكة لعل أهمها الزيادة السكانية ومن ثم زيادة معدلات الاستهلاك (خاصة السلع الغذائية) وانخفاض القدرة التنافسية للصادرات المصرية أما بالنسبة لتجارة الترانزيت (صادر، وارد) فقد بلغ معدل نموها خلال هذه الفترة 92.7 ٪ .

وبالنظر إلي التطور الحالى للتجارة الخارجية المصرية المنقولة بحرا تلاحظ أن الأهمية النسبية للبضائع المختلفة قد تباينت خلال الفترة موضع الدراسة

(1993 – 1997) فالبضائع العامة قد احتلت المرتبة الأولى بلا منازع خلال هذه الفترة (30.9٪ في عام 1993 مقابل 32 ٪ في عام 1997 من إجمالي حجم التجارة الخارجية المنقولة بحرا دون تجارة الترانزيت) بينما تبادل المرتبة الثانية كل من الصب الجاف والصب السائل ، إذ بلغت نسبة الصب الجاف 21.3 ٪ والصب السائل 24.1 ٪ في عام 1993 ، مقابل 23.5 ٪ للصب الجاف 16.4 ٪ للصب السائل في عام 1997 من إجمالي حجم التجارة الخارجية المنقولة بحرا دون تجارة الترانزيت .

جدول (1-2) تطور تجارة مصر الخارجية المنقولة بحرا (1993 – 1997) .
" مليون طن ".

	1993	1994	1995	1996	1997	نسبة الزيادة ٪
صادرات	10.9	11.4	11.8	134	13.2	21.1
واردات	21.5	22.5	24.6	18.6	30.2	40.5
ترانزيت	4.1	4.8	6.3	6.3	7.9	92.2
جملة	36.5	38.7	42.7	48.3	51.3	40.5

حركة البضائع ترانزيت تشمل صادر ووارد معاً .

المصدر : محسوب من : بيانات مركز البحوث والاستشارات لقطاع النقل البحرى ، الدليل الإحصائى السنوى – الجزء الأول ، سبتمبر 1998 .

مساهمة الأسطول التجارى المصري في نقل تجارة مصر الخارجية :

يوضح جدول(1-3) تطور مساهمة الأسطول المصري في نقل تجارة مصر الخارجية ، كمؤشر علي مدى كفاية وكفاءة الأسطول التجارى في نقل حجم تجارة مصر الخارجية ، وذلك خلال الفترة 1986 – 1990

جدول (1-3) تطور مساهمة الأسطول التجارى المصري في نقل تجارة مصر الخارجية

السنوات	1986	1987	1988	1989	1990
نسبة مساهمة الأسطول ٪	25	32	36	39	41

المصدر : محمد إبراهيم عاقى 1993

يوضح جدول(3-1) ان نسبة مساهمة إسطول مصر التجارى في نقل تجارة مصر الخارجية تراوحت بين 25٪ كحد أدنى 41 ٪ كحد أقصى خلال الفترة 86 – 1990 . ويعتبر هذه النسبة منخفضة ، فهى تعنى أن مصر تفقد حوالى 60 ٪ من طاقة نقل تجارتها الخارجية ويؤثر ذلك علي ميزان المدفوعات المصري بالسالب لصالح موازين مدفوعات الدول الأجنبية والذى يقوم بنقل حوالى 60٪ أو أكثر من حجم تجارة مصر الخارجية ، وينعكس ذلك في ضعف الطاقة الاستيعابية للاقتصاد القومى في مصر .

توضح لنا البيانات المعروضة في الجدول السابق أن صلاحية الفنية للأسطول البحري التجاري المصرية مرتفعة لكل نوعيات السفن فيما عدا سفن الركاب والعبارات . إذ تبلغ نسبة العاملة إلي الإجمالي لسفن البضائع العامة 78٪ والسفن الصب 95.7 ٪ ولناقلات البترول 87.5٪ . بينما تبلغ 44.4 ٪ لسفن الركاب والعبارات . وإجمالا تبلغ نسبة الصلاحية لفنية للأسطول 79.5 ٪ ولعل تفسير ذلك يرجع إلي ارتفاع متوسط أعمار سفن الركاب والعبارات عن مثيلتها لنوعيات السفن الأخرى.

1-8-2 التحليات التي تواجه قطاع النقل البحري :

1- المنافسة :

لمنطقة الشرق الأوسط موقع استراتيجي وموارد اقتصادية تجعلها موضع اهتمام العالم من المنظور السياسي والإقتصادي . ولمصر داخل منطقة الشرق الأوسط أهمية خاصة يفرضها موقعها الجغرافي كمعبر لحركة التجارة الدولية من السواحل الشرقية للولايات المتحدة الأمريكية وأوربا إلي جنوب شرق أسيا والشرق الأقصي وبالعكس ، ومن المسلم به أن المتغيرات السياسية تؤثر بشكل مباشر علي الأوضاع والمتغيرات الاقتصادية ، بما في ذلك صناعة النقل البحري ، وعلي الأخص مستقبل الموانى

فعلي سبيل المثال ، أدت الأوضاع السياسية غير المستقرة في منطقة الخليج العربي إلي انخفاض الطلب علي ميناء دبي والذي كان يعد واحدا من أكبر مراكز تداول الحاويات في العالم (حوالي 4.5 مليون حاوية مكافئة في عام 1995) (1)

وصاحب هذا مساهمة إحدي كبريات شركات الملاحة العالمية في تنمية ميناء صلالة بسلطنة عمان لإنشاء محطة حاويات عملاقة وتنمية الميناء في مشروع تبلغ تكلفة مرحلته الأولي 600 مليون دولار امريكي بهدف جعله ميناء محوريا وعلي جانب اخر برزت اهمية ميناء عدن في الطرف الجنوبي للبحر الأحمر بما يملكه من مميزات تتمثل في المياه العميقة والحماية الطبيعية للميناء والموقع الاستراتيجي علي المسارات الملاحية الدولية ، لتضع الميناء في قائمة المنافسة مع مواني البحر الأحمر والخليج العربي ، وفي الطرف الشمالي للبحر الأحمر يسعي ميناء العقبة الأردني إلي اكتساب موقع تنافسي وزيادة استقبال البضائع القائمة من الشرق الأقصى .

وهكذا نجد أن المواني البحرية المصرية علي البحر الأحمر ، والتي ما زالت في طور النمو ، تواجه منافسة حادة مع مواني الخليج العربي وعدن والعقبة ، هذه المنافسة تمتد لتشمل مواني البحر أيضا ، فمواني وسط وشرق البحر المتوسط تستقل المنافسة بينها بهدف الحصول علي نصيب من تداول الحاويات .

وتشير الإحصاءات الحديثة إلي أن منطقة الشرق الأوسط تتناول حوالي 32٪ من حجم تداول حاويات الترانزيت علي مستوي العالم في عام 1997 وتعتبر مواني وسط البحر المتوسط منافسا للمواني المصرية إذ تقع نعلي الخطوط الملاحية الدولية عبر البحر المتوسط وبالتالي تمثل نقط جنب السفن العاملة علي تلك الخطوط الملاحية ، مثال ذلك مواني بيروت ، حيفا ، أشدود ، أزمير ، بيرمه ، لارناكا ، ليماسول، وتجدر الإشارة هنا إلي أن اسرائيل قد اخذت في تطوير موانيها علي البحر المتوسط (حيفا ، اشدود) بهدف اجتذاب قدر مأكبر من التجارة الدولية ، وانعكست تلك الجهود في زيادة عدد الحاويات المتداولة عبر ميناء حيفا إلي اكثر من 500 الف حاوية عام 1997 . من هنا يتضح ملنا اهمية ومدي الجهد المطلوب في السنوات المقبلة لتطوير المواني المصرية فنيا وإداريا حتي تستطيع أن تكتسب مكانة تنافسية بين مواني كل من البحر المتوسط والبحر الأحمر .

1- يتفوق ميناء بيريه (اليونان) عل جميع مواني المنطقة من حيث طول صفة والفاطس (13-30متر) ، وكذلك النواحي الفنية اللازمة لتقديم خدمة جيدة . إلا أن هناك بعض المشكلات تواجهه ، حيث يزيد إقبال الخطوط الملاحية عليه ، وبالتالي يتزايد عمال المواني مما يثير بعض الإضطرابات.

2- تتميز الموانى المصرية عن موانى قبرص في الغاطس ، وبالتالي يتيح لها فرصة التعامل مع سفن الحاويات ذات الغاطس الأكبر 11-12 متر ، حيث يصل غاطس ميناء الإسكندرية إلي 14 متر ، وميناء دمياط 14.5 متر

3- يتوقع أن تمثل موانى مالطا منافسا شديدا للموانى المصرية نتيجة وجود تعاقدات بين مالطا بعض الشركات الملاحية

4- تعرض ميناء مرسين (تركيا) إلي حالة من انخفاض الطلب ، إذ انه كان قائما علي تجارة الحاويات المنقولة عبر الجسر البري من تركيا إلي كل من العراق وايران والكويت ، وذلك بسبب التوترات في المنطقة .

5- أصبح ميناء ليماسول منافسا خطيرا للموانى المصرية نظرا للتطور الكبير وفي الميناء من حيث الغاطس وعدد الأرصفة

6- وهناك نوعا أخر من المنافسة التي تواجه صناعة النقل البحري في مصر ، ونعني به المنافسة في مجال إصلاح وبناء السفن . فعلي الرغم من أن صناعة بناء وإصلاح السفن في مصر ترجع إلي بدايات القرن الماضي ؟، عندما أنشأ محمد علي دار الصناعة (ترسانة الإسكندرية) ، وعلي الرغم من وجود عدة ترسانات بحرية في كل من الإسكندرية ، بورسعيد ، السويس ، ألا أنه من الملاحظ أن الترسانات المصرية تواجه منافسة حادة سواء من ترسانات البحر المتوسط الخليج العربي . قد يرجع هذا إلي محدودية الامكانيانت وضعف الإدارة ، الأمر الذي يقتضي إعادة النظر في اسلوب عمل وإدارة الترسانات البحرية المصرية علي ظل التغيرات العالمية الحالية .

فعلي الرغم من الموقع الجغرافي المتميز الذي تحظي به مصر ، وتحكمها في الملاحي الدولي (قناة السويس) مما يؤهلها لأن تكون في وضع أفضل من كثير من ترسانات البحرية الإقليمية والدولية ، فإن الترسانات المصرية لا تمتلك سوي 9 أحواض لإصلاح السفن ، وقد حققت التراسانات البحرية الرئيسية الثلاث في مصر مجتمعة (ترسانة الإسكندرية ، أن ترسانة أسري في دولة البحرين قد حققت إيرادات إصلاح سفن تبلغ 12.3 مليون جنيه عام 96 / 1997 ، في حين أن ترسانة أسري في دولة البحرين قد حققت إيرادا قدره 90 مليون جنيه عام 1977

2- الجـات :

في عام 1971 انضمت مصر إلي اتفاقية الجات ، وشاركت في مفاوضات ارجواي والتوقيع علي نتائجها (1994) وبناء علي موافقة مجلس الشعب صدر قرار جمهوري بانضمام مصر إلي عضوية منظمة التجارة العالمية ، وأصبحت تلتزم بنصوص الاتفاقيات التجارية الدولية من حقوق وواجبات ، وقد اسفرت مباحثات جولة ارجواي عن ادراج موضوع تحرير التجارة الدولية في مجال الخدمات ولكن نظرا لاختلاف المصالح (خاصة الاوربية - الأمريكية) لم يتم التوصل إلي اتفاق بشأن قطاع النقل البحري لذا فقد تقرر الاستمرار في مناقشات تحرير قطاع النقل البحري والتي استمرت في جنيف من مايو 1994 وحتي يونيو 1996 .

انتهت مفاوضات جنيف إلي تعليق المباحثات في مجال تحرير خدمات النقل البحري إلي حين إعادة التفاوض الشامل في قطاع الخدمات ، علي أن يكون الانتهاء من التفاوض علي خدمات النقل البحري قبل نهاية الجولة الأولي من المفاوضات والتي تبدأ عام 2000

وتجدر الإشارة هنا إلي أن مصر في إطار جولة ارجواي قد حدد التزاماتها لتحرير النقل البحري في الأتي :

1- صناعة تشييد السفن

ومن الملاحظ أن الغاء نظام المؤتمرات الملاحية من شأنه فتح باب المنافسة بين اساطيل كل من الدول المتقدمة والدول النامية (ومنها مصر) وبالقطع فهي منافسة غير متكافئة ، كما أن تطبيق مبدأ المعاملة القومية سوف يترتب عليه بلا شك انخفاض الطلب علي السفن الوطنية للدول النامية (ومنها مصر). من هنا وجب العمل علي تحسين ورفع كفاءة الاسطول الوطني بما في ذلك النظر في المشاركة الاجنبية للاستفادة من الخبرة والتكنولوجيا او اي وسيلة أخري من شأنها اكتساب الاسطول الوطني لميزات تنافسية .

2- الأحداث الحالية بمنطقة الخليج العربي :

من المتوقع أن يؤدي عدم الاستقرار الأمن والسياسي في منطقة الخليج إلي اضرار تقدر بنمو 5 مليار جنيه كل عام علي الاقتصاد المصري لتدني حجم التجارة الخارجية مما يجد انعكاس علي تجارة مصر الخارجية ناهيك عن الأضرار الغير المباشرة والتي ترجع إلي تدني حجم التجارة العالمي والإقليمي وانخفاض عدد العابرات بقناة السويس مما يكون له أثره علي انخفاض حجم النقل البحري بصفة عامة.

1-8-3 التوقعات المستقبلية لقطاع النقل البحري :

1- من المنتظر أن تستمر الدولة من لعب دورا فعالاً في وضع الاستراتيجيات والسياسات الهامة لقطاع النقل مع زيادة دور القطاع الخاص من تنفيذ مشاريع التنبيه الاساسية والمشاريع الخاصة بتشغيل وإدارة النقل .

2- في ظل وجود العولمة ومع زيادة التنافس مع الدول الأخري لا سيما في مجال النقل الدولي ستضطر شركات النقل إلي الالتزام بتطبيق احدث الأساليب التكنولوجية وذلك لزيادة دورها ونصيبها في حركة التداول العالمية كالتطور في مجال النقل بالحاويات

3- سيستمر تدفق الاستثمارات في قطاع النقل في مجالات النقل الدولي ومجالات البينة الاساسية وذلك بتطبيق النظم B ot .

4- فيما يتعلق بالإبعاد الإقليمية للتنمية فإن اهتمام الدولة بالتعاون مع الدول العربية في مجال التجارة سينعكس عل قطاع النقل بحيث سيزيد الطلب علي نقل البضائع بين الأقطار العربية المختلفة وهذا ادعي للإهتمام بشبكات النقل الدولية فلا سيما البحرية .

5- من المتوقع أن مستمر المعونات الخارجية في التناقض ولكل تدفقات راس المال الخاص الأجنبي محدودة مما ينعكس بشكل مباشر علي تركيز اهتمام الجولة بالقطاعات الانتاجية وتراجع اهتمامها بالقطاعات الخدمية كقطاع النقل .

من المتوقع أن يستمر النقل البحري في أن يلعب الدور المهمين في حركة نقل البضائع كبين الدول المختلفة أم في مجال نقل الركاب فستكون الغلبة للنقل الجوي فالبري ثم البحري.

الفصل الثانى

تخطيط النقل

1-2 مفهوم التخطيط Planning :

يمكن تعريـف التخطيـط بأنـه أسلوب أو منـهج يـهدف إلى حصـر ودراسـة كافـة الإمكانيات والموارد المتوفرة فى الإقليم أو الدولة أو أى موقـع اخـر علـى كافـة المستويات ابتداء من الشركة وحتـى المدينـة أو المؤسسات أو القريـة أو الإقليـم أو الدولـة ، وتحديـد كيفية استغلال هذه الموارد والإمكانيـات لتحقيـق الأهـداف المرجوة خـلال فـترة زمنيـة معينة .

كما يمكن اعتبار التخطيط رسومات و أشكال مثل تخطيـط مدينـة أو امـاكن أو خريطة مفصلة لها أبعـاد كبـيرة للمدينـة أو جـدول بإحصائيـات لتوقعـات وهـذا الجـدول يمثل توقيتات وامـاكن هـذا التخطيـط الغـرض الأساسـى منـه هـو خطـوات مأمولـة فـى المستقبل . أيضا يندرج التخطيـط تحت مفـهوم طـرق وإجـراءات متبعـة ، أى أن هنـاك خطوات يجب أن تتبعها لاكتمال الخطة وقيام البناء .

كما يوجد تعريف أخـر للتخطيـط وهـو : ان التخطيـط عبـارة عـن تصميـم، أو منظور تنظيمى مسبق (إجراءات) مثال تخطيط وتصميم المشروع الدائـرى بالقـاهرة أيضا التخطيط هو معالجة أفكار مسبقة لشخص نظرتـه مستقبلية ونقل يعتمـد علـى هذه الأفكار .

والتخطيط بـهذا التعريـف يرتبط بكل العلـوم التـى تـدرس المـوارد الطبيعيـة والبشرية بهدف معرفة مدى إمكانية استغلالها لتحقيق أكبر قدر من الإنتـاج والتنميـة، وعلى ذلك تمر عملية التخطيط بثلاث مراحل .

1- مرحلة تحديد الأهداف المنشودة .
2- مرحلة اختيار أسلوب الموارد المتاحة .
3- مرحلة التنفيذ (تحديد زمن الانتهاء) .

2-2 أهداف التخطيط (على مستوى الدولة الحكومة) :

- تحسين كل من الإنتاج والخدمات سواء من حيث الكم أو الكيف .
- زيادة درجة الاكتفاء الذاتى للدولـة مـن حاجياتـها الأساسـية سـواء أكـانت منتجات (مما كان نوعها) أو خدمات.

- محاولة إيجاد نوع من التوازن بين كمية الإنتاج ونوعيته ومستوى الخدمات من ناحية وبين حجم الاستهلاك والزيادة السكانية وارتفاع مستوى المعيشة من ناحية أخرى.

- ضمان توزيع المشروعات المختلفة التى تتضمنها أى خطة للتنمية على أقاليم الدولة المتعددة أو قطاعات الإنتاج المختلفة بما يتفق مع ظروف وإمكانيات وحاجة كل إقليم أو قطاع مما يجنب النمو غير المتكافئ لإقليم من الأقاليم أو قطاع من قطاعات الإنتاج دون الأخر وما يتبع ذلك من مظاهر تخلف متعددة ينتج عنها العديد من المشاكل.

1-2-2 الفروق الأساسية بين مناهج التخطيط المختلفة :

- **الأنشطة العامة للتخطيط** : مثل توسيع كورنيش الإسكندرية هى فكرة مستقبلية وكان هناك مراحل للتخطيط وهذه المرحلة فى الأنشطة العامة للتخطيط. جمع البيانات والمعلومات ووضع الميزانية اللازمة والتأثيرات الاجتماعية والاقتصادية التى تحدث من جراء هذا التخطيط .

- **سياسة التخطيط** : هناك سياسة تنفيذية لهذا التخطيط. هناك مراحل أو تقسيم العمل أو إجراءات سياسية أو الأسلوب الذى سوف يتم به تنفيذ المشروع .

- **التخطيط الطبيعى** : هو التنفيذ الفعلى لمراحل التخطيط فعندما نأتى الى مرحلة تطبيق المشروع يبرز سؤال هام وهو من الذى سوف ينفذ المشروع؟ كما يؤخذ فى الاعتبار العلاقات المتداخلة ما بين المجتمع والاقتصاد والطبيعة .

3-2 مفهوم التخطيط الإداري :

يعتمد التخطيط الإداري لأي منشئة على أسس عملية وأخرى فنية حتى يصبح هذا التخطيط صالحا لأداء مهمة معينة في زمن محدد قد اختير مسبقا لأداء هذه المهمة.

ولما كان التخطيط الإداري يعتمد على النقاط الرئيسية التالية وهى :

- الغرض من الإدارة.
- النظم الإدارية التي يمكن أن تستغل في تحقيق إدارة الهدف المصمم.

- تصميم التنظيم الذي يوضح نظم الإدارة.
- تصميم النظام الخاص بعمليات الإدارة.
- الأسس التي يتم عليها اختيار المدير الناجح لإدارة التخطيط.

وفيما يلي شرح العناصر التي تهمنا فقط في هذه الدراسة:

4-2 الغرض من الإدارة :

يتم وضع النقاط الرئيسية لما خطط له من عمليات النقل المختلفة بحيث يكون واضحاً النقاط والمهام الرئيسية والتي يجب أن تكون في داخل التنظيم الإداري من اجل تنفيذ المخططات المصممة طبقاً للجدول الزمني لهذا العمل ، كما يجب أن تلتزم الإدارة بالمخططات الزمنية حسبما ذكر في جداول التخطيط ، بحيث لا ترحل مهمة من مهام الإدارة إلى زمن لاحق مما يؤثر على ارتباك التخطيط وعدم تنفيذه حسبما خطط له.

ويجب على الإدارة أن تبحث في المهام أولاً بأول بحث لا تتراكم عمليات التنفيذ وتتجمع جميعها في وقت واحد مما يؤثر تأثيرا سلبياً على المهام الإستراتيجية في التخطيط كما يراعى أن يتم تعديل المخططات المستقبلية والتي تتمثل في التنبؤات الإستراتيجية بما يتفق مع الواقع بحيث تستطيع الإدارة العليا في وضع المهام الإستراتيجية موضع التنفيذ القريب إلى الواقع بأكبر قدر ممكن ، وحتى تكون الأخطاء أو زيادة التنبؤ بالمؤسسة إلى خارج التخطيط المصمم.

5-2 النظم الإدارية التي يمكن أن تستغل في تحقيق إدارة الهدف المصمم:

توجد نظم كثيرة للتطبيق لقياس مدى توافق المخططات الإستراتيجية مع التنفيذ الفعلي للإدارة القائمة على التنفيذ ، وبالتالي فانه يمكن أن تكون هذه النظم على الأشكال التالية:

* الإدارة بتحقيق الأهداف :

وهذا يعني ان الإدارة منشغلة بتحقيق الأهداف (Goals) التي تؤثر تأثيرا مباشرا ورئيسيا في المخططات دون النظر إلى أى عوامل اخرى ربما تكون عائق في التنفيذ ، آي ان رئيس الإدارة هذه يركز على تحقيق الأهداف مهما كانت المشاكل

الأخرى الناتجة وهذا يعتبر من قبيل النظم الإدارية المركزة في تنفيذ المخططات فحسب.

• **النظم الإدارية الفنية:**

وفيها يعتمد المدير على القواعد الفنية للمعدات التي تستخدمها الإدارة ، بحيث يستطيع أن يصل إلى درجة معينة من التنفيذ ، بحيث تعتبر هذه التقارير الفنية أساسا في الإدارة.

• **الإدارة بالطاقات البشرية:**

وفيها يعتمد المدير في إداراته على حث الطاقات البشرية من اجل تنفيذ نظم الإدارة دون إظهار العقبات مع إمكانية التغلب عليها معتمدا في ذلك على كثرة تدريب الأطقم ورفع المستوى العلمي لها.

وحيث أن هذه لنظم الثلاثة تؤدى في النهاية إلى إدارة المؤسسة إلا انه في الحالة الأولى يعتبر تحقيق الهدف قد يطغى على العوامل الأخرى المؤسسة للإدارة والتي ينحصر لهم نقاطها في الطاقات البشرية مما قد يحدث كثير من الأرتباكات بين الطاقات البشرية الموجودة داخل المؤسسة ، كما وان في النظام الثاني تعتبر النواحي الفنية أساس التشغيل وهذا قد لا يستقيم في حد ذاته ، حيث أن الاعتماد على التقارير الفنية فحسب دون الالتفات إلى عناصر اخرى مثل حالة السوق – التسويق – التكاليف.........الخ ، مما يجعل النظم الاقتصادية غير مكتملة فى هذا النوع من الإدارة .

أما الإدارة من خلال الطاقات البشرية لاحد لها وهى قادرة على الإبداع والحل مهما تكونت المشاكل والعقد في العمل إذا ما استطاع المدير الناجح في توظيف هذه الطاقات توظيفا جيدا وجعلها تحس أن المؤسسة ملكا خاص لكل فرد من أفراد المؤسسة ، ولذلك فان الإدارة التي تعتمد على خليط من هذه الأفكار مع تعظيم العامل البشرى الذي إذا أحسن استخدامه فان النتائج مضمونة في التنفيذ ، وعليه فان العامل البشرى له طاقات فنية وإدارية يمكن استغلالها مع بيان العجز البشرى سواء كان أعداد الأطقم أو في المستوى التعليمي وحتى يمكن رفع المستوى لمن يحتاج رفع المستوى التعليمي له ، وهنا يستطيع المدير الناجح في استغلال الطاقات البشرية كفريق عمل متكامل يعمل على تنفيذ المهمة بقلب رجل واحد .

وهـذا الأمـر يعتمـد علـى شخصية المديـر ومـدى اسـتيعابه للنواحـي العلميـة والإدارية والفنية مجتمعة دفعة واحدة ، حتى يتمكن مـن قيـادة هـذه الأطقـم البشـرية والتي هي أساس النجاح في مخططات النقل.

6-2 أهمية الإدارة بالنسبة لتخطيط النقل :

تعـرف الإدارة بأنـها ترجمـة للثقافـة والقيـم والمعتقـدات ، وهـى كذلـك الوسـيلة التي يستطيع مجتمع ما من خلالها أن يجعـل منظومـة قيمـه ومعتقداتـه شـيئا منتجا . وهذا بالتحديد ما يهدف إليه هذا الكتاب وهو ترجمة قيـم ومعتقـدات المجتمـع العربـي لان يصبح منتجـا في تكويـن الأسـواق، ولعـل كـل مـن تجربـة الفراعنـة في العـهد القديـم ونمـوذج اليابـان في العصـر الحديـث تعطـى دليـلا علـى صحـة هـذا الاتجـاه ، وفـى نفـس الوقت يرى البعض أن هناك مفاهيم ومبادئ ولغة مشتركة لـلإدارة ، كمـا أنـها لهـا منـهج شامل ووظيفة عامة عالمية الانتشار، اى أنها تؤدى نفس الدور وتحقـق نفـس الغـرض في كل المجتمعات ، ومن ملامح الواقع الدولي بزوغ فكرة العالمية World Class، بمعنى الإلغاء الكلى والنسبي لدور الزمان والمكان والقيود على الحركة والاتصال في عمـل الإدارة (السلمي 1994) ، وهذا أيضا مـا يـبرز أهميـة الإدارة هنـا ، حيـث انـه مـن خـلال الإدارة يمكـن إلغـاء الحواجـز الكليـة والنسـبية لـدور الزمـان والمكـان بـين الـدول ممـا يسـاهم في تكوين الهدف المنشود وهو السوق العالمية ، وذلـك بإلغـاء القيـود علـى حركـة النقـل بـين الدول ، وهذا هو الدور الاساسى الـتي تضلـع بـه الإدارة في تخطيـط النقـل. وهـذا الاتجـاه ادى إلى مجموعة من المظاهر والممارسات والتي من أهمها :

- تصدع الضمانـات التـى كـانت تتمتـع بـها الإدارة داخـل الوطـن ، ومـا كـانت تحصـل عليـه مـن تفضيـل ورعايـة . ولعـل النمـوذج الواضـح علـى ذلـك مـا يحـدث لقطـاع الأعمال العام في مصـر حاليـا إذ نزعـت عنـه كافـة أشـكال الدعـم الحكومـي وأصبـح مطالبا بمواجهة عوامـل ومتغـيرات السـوق المحليـة والعالميـة معتمـدا علـى قدراتـه وكفاءته الذاتيـة .
- تقلص مفهوم الحيز أو النطاق الذي اعتاد المدير أن يحدده لنفسـه ويرتضيـه مجـالا جغرافيـا لمباشـرة نشـاطه فلـم يعـد الوطـن ، الإقليـم ، الاسـواق المحليـة ، الاسـواق الخارجيـة يمثـل نطاقـاً بمـا يتضمنـه مـن معـاني الثبـات والوضـوح ، الـدور القـابل للقياس وإنما اصبح العالم كله مجالا غـير محـدد الأبعـاد يسـتطيع المديـر أن يمـارس عمله من خلاله.

- تحول تفكير المدير عن مفهوم مضى الوقت، فأبعاد الوقت (الماضي ، الحاضر ، المستقبل) قد تداخلت بفعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوقت أصبح موردا يجب استثماره وليس قيدا يحد من فعاليات الإدارة

- تقلص مفهوم استقرار أو حتى الثبات النسبي ، إذ أن التغير هو السمة الأساسية وهو الثابت الوحيد في منطق الإدارة في ظل مفهوم العالمية كما إن إدارة التحول واستثمار الاختلافات وتحويلها إلى ميزات تنافسية هي من القيم الإدارية الجديدة وذلك بفعل العالمية .

- تدنى مفهوم التنظيم باعتباره من الإدارة العالمية الخاصة التي تمارس صلاحيتها من خلالها ، وتحتمي داخلها من تحديات ومخاطر الغير . ذلك أن العالمية بالتعريف تنزع الإدارة من حصنها التقليدي وتضعها في مواجهة مستمرة مع هذا الغير . إن العالمية تعنى الانفتاح على العالم والتعامل مع عناصره في أتساعها ، فالإدارة (إدارة المناخ الخارجي) ،حيث التعامل مع المناخ الخارجي للدول وادارتها

- تقلص قيم الانعزالية والاحتكارية والتفرد في الفكر الادارى الحديث وأصبحت الإدارة تسعى إلى أنماط مبتكرة لتجميع الموارد والطاقات والتماس صيغ متجددة لزيادة القدرات بما يحقق الميزات التنافسية المستهدفة ،كالسوق العربية المشتركة لمنافسة التكتلات العالمية الموجودة .

- استبعاد مسلمات الفكر الادارى الكلاسيكي وعدم فعالية مبادئ الإدارة التي تقضى بأهمية التنميط والتوحيد والمركزية بما يتناسب مع العالمية والتحررية الإدارية التي ترفض القوالب الجامدة وتحث على التميز في الهياكل والنظم على نحو ما يتناسب وبيئة العمل وخصائص المناخ المحيط .

إن الإدارة الحديثة التي يرى البعض أنها قد تؤدى إلى النجاح المنشود الا وهى الإدارة بالتفاعل، اى أن تكون الإدارة متفاعلة فى النقاط التالية : التفاعل بشرى ، التفاعل الادارى، التفاعل الفنى.

7-2 أنواع التخطيط :

تتعدد الجوانب التى يشملها التخطيط سواء كان على مستوى الدولة أو الإقليم أو حتى المدينة والقرية وتضم هذه الجوانب:

1-7-2 التخطيط الاقتصادى :

يشمل جميع الأنشطة الاقتصادية المتعلقة بالإنتاج الزراعى والإنتاج الصناعى والإنتاج التعدينى والنشاط التجارى والعوامل المؤثرة فى كل نشاط .

2-7-2 التخطيط الزراعى :

يهدف التخطيط الزراعى إلى :

- التوسع الأفقى أى زيادة مساحة الزمام المزروع وهذا يتطلب التوسع فى إنشاء شبكات الرى والصرف، واستصلاح الأراضى واستزراعها، واستخدام الآلات الزراعية وتتحدد محاور التوسع الأفقى تبعا للموارد والإمكانات المتاحة ، فقد يتم هذا التوسع على حساب أرض صحراوية كما فى مصر (مناطق مريوط ، النوبارية ، مديرية التحرير ، وادى النطرون ، الصالحية ، الوادى الجديد) وفى الاتحاد السوفيتى (التركستان الروسية) وبعض جهات المكسيك والأرجنتين والسعودية وليبيا، وقد يكون على حساب نطاقات بحيرية أو مستنقعية كما فى مصر (مناطق أبيس ، أدكو ، حفير شهاب الدين) وإيطاليا (مستنقعات المجرى الأدنى لنهر التيبر) أو على حساب نطاقات غابية كما فى العديد من دول أوروبا ، أو على حساب أرض مقتطعة من البحر كما فى هولندا وكوريا الشمالية.
- التوسع الرأسى أى زيادة إنتاجية الأراضى الزراعية، وهذا يحتاج إلى التوسع فى استخدام تقاوى وبذور عالية الإنتاج مع الاهتمام بتسميد الأرض ومقاومة الآفات والعوامل الجوية التى قد تحد من زيادة إنتاجية الأراضى المزروعة، مع ضرورة التركيز على رفع الكفاية الإنتاجية للعمال الزراعيين ، وزيادة خبراتهم الفنية وتطويرها.
- اختيار أفضل المحاصيل الزراعية وأكثرها إنتاجا ويتطلب ذلك دراسة وحصر خصائص عناصر البيئة الطبيعية من مناخ ومياه وتربة والتى يمكن على أساسها اختيار أنسب المحاصيل التى يمكن زراعتها فى الأقاليم .

3-7-2 التخطيط التعدينى :

يهدف إلى استثمار الموارد المعدنية الموجودة فى الإقليم أو الدولة، مع تنظيم القطاع التعدينى وتطويره، ووضعه فى مكانه الصحيح مع قطاعات الإنتاج الأخرى بهدف زيادة الدخل القومى والحيلولة دون طغيان قطاع التعدين على قطاعات الإنتاج الأخرى كما حدث فى العديد من دول العالم، حيث أدى ظهور البترول وتحقيق المكاسب المادية السريعة من هذا القطاع الاقتصادى إلى ترك السكان لحرفهم التقليدية والتحول إلى قطاع البترول الأكثر ربحا مما أدى إلى اضمحلال قطاعات إنتاجية مختلفة كحرفة الرعى فى ليبيا وزراعة النخيل وإنتاج التمر فى المملكة العربية السعودية وصيد الأسماك واستخراج اللؤلؤ فى العديد من دول الخليج العربى.

ويهدف التخطيط الاقتصادى الحديث فى مثل هذه الدول إلى استثمار جزء من عوائد البترول فى تطوير قطاعات الإنتاج الأخرى مما أدى إلى ازدهار الزراعة والصناعة فى المملكة العربية السعودية وحرفة صيد الأسماك فى عمان والإمارات العربية المتحدة، والصناعة والاستثمار فى الكويت .

4-7-2 التخطيط الصناعى :

يهدف إلى تطوير القطاع الصناعى وتحديثه وذلك فى الدول التى يوجد فيها نشاط صناعى بالفعل، فى حين يرمى إلى إقامة صناعات وطنية تعتمد غالبا على الخامات المحلية أيا كانت طبيعتها وذلك فى الدول التى لم تقطع شوطا طويلا فى مجال الصناعة .

وأيا كان مستوى التخطيط الصناعى والذى يتوقف على موارد وإمكانات الدولة أو الإقليم فإنه يهدف إلى رفع مستوى المعيشة العام للسكان نظرا لارتفاع الدخل الصناعى إذا قيس بالدخول الأخرى وخاصة الدخل الزراعى وتوفير فرص عمل لأعداد غير قليلة من السكان (حسب طبيعة الصناعة) بالإضافة إلى توفير المنتجات الصناعية محليا .

والتخطيط الصناعى أكثر تعقيدا من التخطيط الزراعى والتخطيط التعدينى لأن النشاط الزراعى والتعدينى أكثر ارتباطا بالعوامل الطبيعية بمعنى أن الزراعة أو التعدين توجد حيث تسمح الظروف الطبيعية أما الصناعة فهى أقل

ارتباطا بالظروف الطبيعية لارتباطها الوثيق بالظروف البشرية والاقتصادية على السواء فالتخطيط لإنشاء صناعة ما فى مكان محدد يتطلب أن يضع المخططون فى الاعتبار مصادر القوى المحركة وموارد الخامات ومواقع الأسواق ومصادر الأيدى العاملة، إلى جانب الاعتبارات الاقتصادية المتعلقة بتكاليف الإنتاج وخاصة النقل، ومصادر رأس المال (التمويل) وقيمة الإنتاج النهائى والأرباح، بالإضافة إلى الجوانب الاجتماعية الخاصة بالعاملين وأسرهم وتوفير الخدمات المختلفة لهم .

5-7-2 التخطيط التجارى :

يتطلب التخطيط التجارى دراسة التركيب السلعى لكل من الصادرات والواردات والتوزيع الجغرافى لكل منها وذلك بهدف وضع خطة تنمى حجم الصادرات القومية وتقلل قدر المستطاع من حجم الواردات – وهذا يرتبط بالتنمية الصناعية والزراعية – مما يزيد من عائد البلاد من العملات الحرة، إلى جانب توسيع دائرة الدول التى تتجه إليها الصادرات الوطنية مما يقلل من المخاطر التى تتعرض لها فى حالة احتكار دولة أو عدة دول محددة لمعظم الصادرات الوطنية، مع الاهتمام أيضا بتوسيع دائرة الدول التى تستورد منها حاجياتها المختلفة وخاصة السلع والمنتجات الاستراتيجية مما يخرج الدول من دائرة الاحتكار ويجنبها مشاكل عديدة ويضمن لها الحصول على احتياجاتها المتنوعة بأسعار معتدلة ودون التعرض لأى ضغوط وذلك عن طريق عقد العديد من الاتفاقيات التجارية مع دول العالم المختلفة .

6-7-2 التخطيط السياحى :

يركز على استثمار الموارد والإمكانات السياحية بهدف إسهام هذا القطاع الاقتصادى فى زيادة حصيلة الدخل القومى وتنويع مصادره، وتتمثل فى الموارد التى يمكن استغلالها فى مجال السياحة فيما يأتى :

- بعض أشكال سطح الأرض التى تتميز بتعدد أشكال كل من النبات الطبيعى والحيوان الفطرى بها إلى جانب تمتعها بمزايا الجمال الطبيعى وتنوع الخصائص (القمم الجبلية العالية، السفوح المغطاة بالجليد) مما يمكن استغلالها فى أغراض السياحة الرياضية مثل (الانزلاق على الجليد، تسلق المرتفعات، الصيد) وسياحة المنتجعات الجبلية بغرض الراحة والاستجمام كما فى العديد من أقاليم

المرتفعات فى أمريكا الشمالية وأوروبا وخاصة مرتفعات الألب جنوبى القارة الأوروبية .

- موارد نباتية طبيعية يمكن استغلالها سياحيا كالغابات الجميلة والمروج الطبيعية والمساحات والخضراوات المكشوفة ، ومن أحسن الأمثلة على ذلك المتنزهات القومية National Park فى الولايات المتحدة الأمريكية والتى تتميز بطبيعتها الفطرية وبتعدد مناظرها الطبيعية الجميلة .

- موارد حيوانية فطرية ، قد تتوافر هذه الموارد فى دول تسعى إلى المحافظة على الأنماط الحيوانية البرية بها سواء الأغراض علميا أو لأغراض الاستغلال السياحى كما هو الحال بالنسبة للمحميات القومية المنتشرة فى كينيا وتنزانيا وجنوب إفريقيا والهند وتايلاند.

- السواحل البحرية والجزر حيث تتعدد الشواطئ والمنتجعات السياحية التى تتعدد فى الأنشطة ما بين الاستحمام والمنتزهات وممارسة الرياضات البحرية (السباحة والغطس، الصيد الانزلاق على الماء ، رياضات التجديف والشراع) كما فى الريفيرا الفرنسية والإيطالية فى جنوبى أوروبا وجزر هاواى فى الولايات المتحدة الأمريكية والعديد من جزر البحر الكاريبى، وسواحل البحر الأحمر وشواطئ الإسكندرية فى مصر .

ويضاف إلى الموارد السياحية السابق الإشارة إليها المواقع الأثرية وما تحويه من أثار تاريخية متنوعة والمتاحف (السياحية الثقافية) والأماكن المقدسة والمزارات الدينية.

7-7-2 التخطيط العمرانى :

قد يكون تخطيطا حضريا أو تخطيط ريفيا، وهو عموما يهتم باختيار المواقع المثالية للمحلات السكانية فى الأقاليم المختلفة، مع توزيعها بنمط معين من حيث الحجم والعدد والتباعد، مما يؤدى فى النهاية إلى حصول السكان على كافة الخدمات التى يحتاجون إليها فى سهولة ويسر وبلا مشاكل قدر المستطاع .

8-7-2 التخطيط السكانى :

يعتمد التخطيط السكانى على تقدير أعداد السكان فى سنوات محدودة فى المستقبل: يتم هذا التقدير على أساس أعداد السكان فى سنوات سابقة وبمعرفة معدلات نمو السكان الحالية والمستقبلية مما يسهم فى التخطيط للاحتياجات السكانية المختلفة ويلقى الضوء على عوامل نمو السكان فى الحاضر أو فى المستقبل .

8-2 تخطيط النقل :

1-8-2 مفهوم تخطيط النقل :

ان مفاهيم التخطيط التى ذكرناها سابقا تتمركز فى بؤرة واحدة وهى النقل ، حتى انه فى مراحل التخطيط يجب أن نضع فى الحسبان النقل، وعليه فأن أى مشروع تخطيطى تتمركز البؤرة أو الأساس فيه على عملية النقل. كما ويعتبر النقل جزء لا يتجزأ من الخطة العامة وهى التخطيط الطبيعى الذى بدوره يعبر عن السياسات العامة.

ويعتبر النقل من الأسس البشرية الهامة فى التخطيط الإقليمى حيث يلعب دورا أساسيا فى تنمية الأقاليم المختلفة وتطويرها إذ يسهم فى الربط بين مرافق الخدمات الأساسية والمستفيدين بها كما يساعد على خفض أسعار السلع والمنتجات المختلفة عن طريق خفض تكاليف الإنتاج .

ذلك بالإضافة إلى تأثيره فى توزيع السلع والمنتجات وبالتالى يحدد مدى اتساع الأسواق لذا يعد من العوامل الأساسية التى تحدد توطن المناطق الإنتاجية وخاصة فيما يتعلق بالمشاريع الصناعية والتى جعلت التخطيط الإقليمى يهتم بتطويره عن طريق توسيع شبكات النقل وتنويعها وبالتالى تحسين مستوى الخدمات التى تؤديها وخفض تكلفتها إلى جانب توافر عامل السرعة وعلى ذلك فأن تدعيم قطاع النقل يعد الأساس الذى ترتكز عليه خطة التنمية مهما كان نوع مشاريعها وطبيعتها . وتعتمد الدولة فى ظل المناخ المستقبلى الجديد وقرارات تطبيق اتفاقية الجات على تدعيم هذا القطاع وإلا تكون من الدول المستهلكة.

2-8-2 علاقة تخطيط النقل بتخطيط المدن :

عند التخطيط لمدينة موجودة او (قديمة) يكون المقصود بالتخطيط هو إدارة تغيير وضع معين (مثل نقل السوبر جيت من محطة الرمل او إلى سموحة بالاسكندرية). ولكن مشاكل التخطيط معقدة و (متشابكة) وهناك العديد من العوامل يجب أن تؤخذ فى الاعتبار أثناء تخطيط المدينة منها :

- ردود أفعال المجتمع من هذه الخطة .
- إيجاد حلول بديلة للمتضررين (فى حالة حدوث ضرر مادى نتيجة الخطة).
- حقوق الأفراد القانونية (يجب أن لا تتعدى على حق قانونى لشخص أو مجوعة أشخاص لأن ذلك يعرقل تنفيذ الخطة).
- يجب أن لا يكون هناك تداخلات وتضارب فى أهداف الخطة أى يجب أن تكون خطة متوازنة .

ويقوم بعملية التخطيط المخططين المحترفين ، والذين يضعون فى اعتبارهم العقبات العملية التى يمكن أن تعترضهم وكذلك معقولية الخطة كما يراعوا أيضا الأبعاد السياسية والاجتماعية لعملية التخطيط . كما تتم عملية التخطيط فى المدن من خلال ثلاث عناصر رئيسية توضع فى الاعتبار.

- عنصر سياسى (بعد سياسى).
- عنصر احترافى (يجب أن يكون هناك احتراف وخبرة للقائمين بالتخطيط).
- تطبيق المبادئ القانونية أى يجب أن تتمشى الخطة مع المبادئ القانونية للمجتمع ولا يكون هناك جزء أو مرحلة بها مخالفة للقانون .

ويعتبر تخطيط النقل عملية مصاحبة وملازمة لتخطيط المدن وموازية لها ، حيث لا يمكن أن يقوم مجتمع من أى نوع بوظائفه على أكمل وجه إلا إذا كان هناك نقل مناسب لمساعدته على تأدية وظائفه بسرعة وكفاءة ومرونة لذلك فالدول المتقدمة يكون مرفق النقل فيها أكثر تقدما من الدول النامية .

كما يؤثر النقل على إنتاجية المصانع الموجودة بالدول ويؤثر على موقع المصنع نفسه (فمثلا مصانع الحديد والصلب تكون قريبة من مناجم استخراج الخام أو موانئ استيراده) أيضا يؤثر على الأنشطة الترفيهية وتواجدها وإمكانية الوصول إليها.

كما ويؤثر النقل أيضا على مواقع الإقامة للسكان (لو هناك نقل جيد يمكن أن يقيم الناس بعيدا عن أماكن عملهم). يؤثر أيضا على مدى تواجد البضائع والخدمات ، وعليه فللنقل تأثير حتمى لا مفر منه ، بمعنى انه فى عدم وجود شبكة نقل جيدة لن تتواجد البضائع والخدمات المطلوبة فى الوقت المناسب) .

كما ان للنقل دور هام فى وصول الافراد لأماكن عملهم. كذلك يؤدى إلى سهولة تأدية الخدمات المختلفة وسرعتها (مثل الخدمات الطبية) ، وعموما يؤثر النقل على مستوى معيشة الأفراد. أى أن العلاقات واضحة وهناك تأثير مباشر فى العلاقة بين تخطيط المدن وتخطيط النقل وهى علاقة تبادلية مشتركة أى يؤثر كل منهما فى الآخر . ويمكن تلخيص هذا التداخل من خلال العناصر التالية :

أ- الصناعة : مثل مدينة السادس من أكتوبر – العاشر من رمضان – منطقة العامرية بالإسكندرية .. الخ ، كل هذه أمثلة توضح تداخل تخطيط النقل مع تخطيط المدن الصناعية ، فلابد من وجود نقل جيد يخدم الصناعات الموجودة بهذه المناطق حيث يسهل نقل المواد الخام والنصف مصنعة والنهائية بين المواقع المختلفة كذلك يمكن للعمال من الوصول بسهولة لأماكن عملهم .

ب- الخدمات : الخدمات مثل البنوك والمستشفيات والمدارس مما يتطلب تواجد نقل جيد، حيث يعتمد موقع الخدمات على تجمع السكان خاصة مستوى إمكانية الوصول إليها، فنجد أن معظم الخدمات توجد فى مراكز المدن ، فنجد مثلا فى مدينة الاسكندرية معظم الخدمات تتمركز فى محطة الرمل ، والسبب الرئيسى هو قربها من سبل المواصلات المختلفة وتجمع السكان فيه.

وعليه فأن أى تطوير فى إمكانية الوصول سواء فى الصناعات أو الخدمات يكون له تأثير على المجتمع نفسه متمثلا فى متلقى السلعة أو الخدمة نفسها ، مثل مترو الأنفاق مما يؤثر على التكلفة الاجتماعية فالإنتاج اكبر والأسعار أقل وهو الاقتصاد

الاجتماعى وهو يجمع بين تطوير الاقتصاد وتطوير الاجتماع مما يؤدى إلى استخدام الأراضى . لذلك هناك علاقة مشتركة بين استخدام الأراضى والنقل حيث ان النقل يجعل الأراضى أسهل فى إمكانية الوصول إليها .

3-6-2 العلاقة بين الطلب على النقل وتخطيطه :

هناك عدد من التداخلات المعقدة التى تؤثر فى الطلب على النقل الرضع، الأطفال ، الشباب ، صغار العمال ، العمال ، أرباب المعاشات ، ذوى العاهات . ويكون هذا الطلب على الخدمة فى وقت واحد ، وعليه فلتخطيط النقل يجب دراسة كل هذه الطلبات بدقة مما يمنع حدوث تكدس. إذ هناك هياكل معقدة يمكن ان تخلق نوع من الطلب المعقد للحركة .

فعلى سبيل المثال ، نجد ان الوافدين على مدينة القاهرة صباحا من مدن اخرى ومحافظات داخل جمهورية مصر العربية يصل عددهم الى 10 مليون نسمة ، بينما يصل عددهم مساءا الى 2 مليون فقط ، وهذا يؤثر بالطبع على عمل تجميع البضائع وتوزيعها داخل مدينة القاهرة لاحتمالات ظهور الازدحام أو التكدس، ولذلك فأن تخطيط النقل يحتاج إلى دراسة خاصة تسمى دراسة السكان أو الاقتصادى الاجتماعى والنقل.

1-3-6-2 عوامل دراسة السكان / الاقتصاديه الاجتماعيه وعلاقتها بالنقل :

من العوامل الهامة التى تؤخذ فى الاعتبار لتخطيط النقل هو طلب الناس على النقل، والذى يتأثر عادة بما يلى :

- الموقع : سواء عملهم ، خدماتهم ، أماكن العمل ، أماكن التسوق ، أماكن التعليم ، أنشطة أخرى .
- طبيعة نظام النقل المتاح .
- خصائص دراسة السكان والاقتصاد الاجتماعى للشعب ، المستوى الاقتصادى، عددهم.

أ- حجم السكان ونضع فى الاعتبار المستقبل وتزايدهم ومعدل النمو السكانى.

ب- التحليل العمرى والنوعى .

ج- حجم عدد سكان البيت الواحد وهيكله ونسب تكوينه .

د- هيكل ودخل القوى العمالية (هل تحتاج تاكسى أم أتوبيس) .

هـ- الوضع الاقتصادى لسكان البيت الواحد .

9-2 أهداف تخطيط النقل :

1-تقليص مشاكل حركة المرور الواضحة (التكدس ، التأخير ، الحوادث).

2-يرشد الاستثمارات الرأسمالية نحو التوجه إلى التطوير فى تسهيلات جديدة .

3-تطوير حالات التشغيل لمجابهة المستقبل السيئ عندما تصل الحالة إلى نقطة الزيادة المطلقة (لا يجب الانتظار حتى هذه النقطة ولكن يجب أن تتخذ التدابير قبل أن نصل إليها) لذلك يحاول النقل تصحيح الصعوبات الواضحة والمرئية الحاضرة والمستقبلية أيضا.

- وعليه فان الدور السياسى يتمثل فى (الساسة – العامة – ما عدا هؤلاء المتأثرين تأثير مباشر)
- حديثا يوجد فهم واضح بأن النقل يؤثر فى :
- إمكانية الوصول إلى المواقع الجديدة .
- استغلال الأراضى غير المستغلة مع التطوير ولكن التأثير على المدى الطويل فى تغيير إمكانية الوصول من خلال اقتراحات النقل والتى تستطيع تشكيل وتغيير هيكل المناطق الريفية والخلوية (مثل مترو الأنفاق).
- التطوير فى النقل (الحديث) بتحديث وسائل النقل يعتبر مدخل آخر للتخطيط..

1-9-2 مثال لتخطيط النقل :

* التخطيط الدائرى و المقصود به تخطيط الطرق الدائرية مثل فكرة الطريق الدائرى بالقاهرة . وله وظائف ثنائية أساسية تتمثل فى : مشاكل المرور ويعتبر

الحل على المدى القصير والمتوسط والمتكامل . وعلى المدى الطويل يؤثر فى التسوق (يسهل عملية التسوق) كما يحدث تغير مستقبلى فى هيكل المناطق الريفية الخلوية وأيضا عملية التكامل بين وسائل النقل وبعضها البعض .

10-2 الافتراضات الأساسية لتخطيط النقل :

1- ان يكون هناك نموذج ملموس متوازن لحركة النقل (يمكن تطبيقه) .

2- ان يكون الطلب على حركة النقل يرجع مباشرة إلى التوزيع أيضا هناك تشديد فى استخدام الأراضى.

افتراضات أخرى :

1- جميع الوسائل متداخلة فى النقل الداخلى وعند عمل تطوير فى احدها تتأثر باقى الوسائل الأخرى (تاكسى – قطار – مترو .. الخ) .

2- ان نظام النقل يخدم المناطق التى يعبر فيها ويؤثر ايضا على تطويرها خاصة المناطق الريفية والخلوية (ليست خدمة فقط ولكن تطوير أيضا) .

3- المناطق الرئيسية هى الأساس فى النقل وهى مدخل إلى المناطق النائية والريفية.

4- ان دراسات النقل جزء متكامل من التخطيط الكلى للمدينة .

5- ان معالجة التخطيط عملية مستمرة ودائمة التحديث وصالحة وموثقة وأساسية (يجب أن تراعى الخطة فرصة للتطوير المستقبلى)

6- العمل الجماعى أساس (الأساس فى عملية التخطيط هو العمل الجماعى (المهندسين / متخصصى النقل / المخططين والاقتصاديين).

11-2 استخدام الأراضى وتخطيط النقل :

هناك علاقة مباشرة بين تخطيط النقل واستخدام الأراضى فلا يمكن استغلال الأراضى بدون تخطيط لعملية النقل وهو جزء من منظومة كبيرة وواسعة تختلف من دولة لأخرى لكن المبادئ الأساسية واحدة لكل المجتمعات وهى :

1- هناك تغيرات اجتماعية واقتصادية مطلوبة لابد أن تعمل فى اتجاه هذه التغيرات (تغيير وظائف بعض الناس – تغيير الكثافة السكانية لمكان معين – زيادة الاستثمار فى منطقة معينة - .. الخ) حتى يكون التخطيط جيد.

2- التعرف على الاتصالات الداخلية للقرارات السياسية الاستراتيجية (اتجاه الدولة فى خصوص هذا التخطيط).

3- قبول عدم التأكد فى القرارات المستقبلية الواضحة (حيث أن المعطيات الحالية قد تتغير فى المستقبل).

4- تنظيم القرارات والأفعال للقطاعات المختلفة بمعنى التنسيق بين القطاعات المختلفة القائمة بعملية عمل جماعى يقوم به مهندسين – متخصصى نقل – مخططين – اقتصاديين وبتطبيق هذه الأساسيات فى عملية التخطيط يكون هناك مخرجات هامة.

المخرجات :

- خطة عامة للتوزيع المطلوب الحقيقى للسكان وهذه الخطة تتضمن (التوظيف ، التسويق ، أماكن الترفيه ، تسهيلات العدالة الاجتماعية).
- التخطيط للطرق وبناء للنقل العام وتطويره يستخدم كأساس للقرارات الاستثمارية المستقبلية .
- تتمركز خطوات تخطيط النقل على المستويات الاستراتيجية فى المناطق والأماكن الخلوية الريفية .

11-2 خطوات تخطيط النقل :

1. إطار العمل الأساسى :

- المسح والتحليل (تحديد الأراضى مساحيا – جمع المعلومات – تحليل البيانات – دراسة البيئة – دراسة التركيبة السكانية .. الخ).
- توضيح الطلب الحالى للنقل وكيفية مجابهته الآن .

- وضع العلاقة بين الطلب ومناخ المناطق الريفية الخلوية (لتحديد الطلب المستقبلى للمناطق الجديدة التى سوف تنتقل إليها).

2- التوقيع وتكوين الخطة : (تحدد المكان الذى نطور النقل فيه).

- تكوين المشروع الخاص بالطلب المستقبلى .
- اقتراحات لمقابلة الطلب على هذه الأماكن الجديدة .

3- التقييم : (تقييم التخطيط الخاص بالنقل).

- التوجه نحو تقييم إذا ما كانت الاقتراحات كافية الإشباع (أى تلبى كافة المتطلبات من عدمه).
- الطلب المفروض مع تواجد إمكانية كافية وواسعة ومستوى جيد من الخدمة (أى مدى وجود معامل أمان بالخطة لمواجهة التقلبات غير المتوقعة فى الطلب).
- تطور للمنفعة الكاملة للمجتمع بأقل تكاليف (مدى تحقيق الخطة لعملية تعظيم المنفعة).

1-11-2 الخطوات الكاملة (لعملية التخطيط) :

1- تكوين واضح للأهداف .
2- تجميع استخدام الأراضى الجارية، عدد السكان ، الاقتصاد ، البيانات .
3- وضع علاقة ملحوظة بين الحركة الحالية واستخدام الأراضى .
4- توقع استخدام الأراضى ، السكان ، العوامل الاقتصادية .
5- توقع أماكن المغادرة والوصول والتوزيع للطلب المستقبلى للنقل .
6- توقع للتنقلات باستخدام وسائل مختلفة للنقل (توزيع الوسائل).
7- تطوير طرق سريعة بديلة وشبكة نقل عام لتناسب الخطط وتستوعب نموذج التنقلات المستقبلية .

8. توزيـع الرحـلات المتوقعـة إلى شـبكة عمـل / نظـم النقـل المختلفـة المنظمــة (توزيع حركة المرور).

9. تقييـم الكفـاءة والصلاحيـة الاقتصاديـة المختلفـة لنظـم الشـبكة (اقتصاديـا واجتماعيا).

10. الاختيار والتطبيق الأفضل بين بدائل الخطة .

12-2 مشاكل تخطيط النقل فى دول العالم الثالث :

1- زيادة فى ملاك المركبات :

وهذا يعنى زيادة فى حركة المرور ممـا يـترتب عليـه الاحتيـاج إلى بنيـة أساسية جديدة وهذا يعنى حركة مرور إضافية واختناقات أثناء تغيير البنيـة الأساسية .

2- فجوات تعنى مشاكل أساسية :

(فجوات نتيجة عدم وجود موارد مالية كافية لبعض الدول لتغيير هـذه البنيـة الأساسـية). وممـا يزيـد الأمـر سـوءا هــو عــدم وفـرة المـوارد للحفـاظ وإدارة المنـاطق الحضارية .

3- زيادة حجم المدينة وخفض الكثافة الخارجية.

اى نزوح سكان الريف والمنـاطق الثانيـة إلى المدينـة ممـا يـترتب عليـه الاتجاه إلى زيادة حركة المرور وهذا يؤدى إلى اختناقات وبطـئ حركـة المـرور ممـا يرفـع مـن نسبة استهلاك الوقود وبالتالى زيادة تكلفة النقل .

4- التحكم فى استخدام الأراضى لا يوجد أو ضعيف :

وذلك يـترتب عليـه عـدم تطويـر التوظيـف (عـدم اسـتغلال العمالـة اســتغلالاً جيدا). أيضا تكدس محلى لحركة المرور.

يتكون تخطيـط النقـل مـن تخطيـط فنـى وتخطيـط ادارى. وتكـون مسـئولية التخطيـط الفنـى مـن خـلال مهندسـى الطـرق أمـا التخطيـط الادارى يكـون مسـئولية متخصصى النقل والذى يتركز دورهم فى تحديد تكاليف النقل.

13-2 تحديد تكاليف النقل:

وحتى تحدد أبعاد خطة التنمية ومفرداتها وتكاليفها يهتم المخطط فى قطاع النقل بالإضافة إلى مد شبكات النقل، بتحديد تكاليف النقل، لإظهار مدى الجدوى الاقتصادية لكل من الطريق والمشروع، ولتحقيق ذلك لابد من إعداد دراسات لعدد من العوامل وهى :

- وسيلة النقل .
- خصائص الحمولة المنقولة .
- المسافة .

وفيما يلى شرح لكل عامل من هذه العوامل على حده :

1-13-2 وسيلة النقل :

لتفهم خصائص وأهمية هذا العامل لابد من دراسة العناصر التالية :

- **النوع** : تتعدد أنواع وسائل النقل وإن كانت تتفق جميعها فى أداء دور واحد وهو نقل البضائع والأشخاص والخدمات المختلفة ولكل منها خصائصها التى تحدد أفضل أنواع السلع والخدمات التى تنقلها .
- **الكثافة** : تعطى كافة وسائل النقل وتعددها مجالا فيما بينها بالإضافة إلى دورها فى خفض تكاليف النقل . ويلاحظ أن أكثر مناطق العالم كثافة بواسطة النقل هى نفسها أكثرها أهمية من الناحية الاقتصادية وخاصة فى المجالين التعدينى والصناعى .

2-13-2 خصائص الحمولة المنقولة :

لإدراك طبيعة هذا العامل ودوره فى مجال النقل واقتصادياته وبالتالى دوره فى التنمية لابد من دراسة الخصائص التالية :

- **النوع** : يحدد نوع الحمولة المنقولة أجور نقلها فنقل الخامات يختلف تماما عن نقل المنتجات المصنعة لحاجة الأخيرة إلى عناية خاصة أثناء عمليات التحميل والتفريغ والتشوين .

- **الطبيعية :** تسهم طبيعة الحمولة فى تحديد أجور النقل، فالمنتجات السائلة غالية الثمن والكيماويات، إلى جانب السلع المصنعه القابلة للكسر والتلف .
- **الحجم والوزن :** هناك ارتباط وثيق بين حجم الحمولة وأجور النقل، فالمنتجات كبيرة الحجم التى تشغل حيزا كبيرا وبالتالى يصعب حملها وشحنها وتفريغها تفوق اجور نقلها، أجور نقل البضائع صغيرة الحجم ، تنطبق هذه الحقيقة على النقل الجوى الذى يضع فى الاعتبار عند تحديد أجور النقل كلا من حجم السلعة ووزنها .
- **تعدد الخدمة :** كلما تعددت الخدمات التى تؤديها وسيلة النقل كلما تطلب ذلك توافر أعداد كبيرة من الوحدات الناقلة سواء كانت لنقل البضائع أو لنقل الركاب .

3-13-2 المسافة :

يتوقف طول المسافة التى تقطعها وسيلة النقل على عوامل البيئة الطبيعية التى تحدد خصائصها وخاصة أشكال السطح والمناخ مسار الطريق أيا كان نوعه وخصائصه – الطريق – للتشغيل على مدار السنة ، أن يتوقف خلال فترة معينة من العام كأن يتوقف النقل على الطريق المرصوفة بالأقاليم الصحراوية خلال فترات هبوب العواصف الترابية أو جريان السيول، أو أن يتوقف النقل المائى خلال فترة انخفاض درجات الحرارة وتجمد مياه الأنهار أو البحار، كما هو الحال بالنسبة لطريق نهر السانت لورانس فى امريكا الشمالية والتى تتجمد مياهه خلال شهور الشتاء مما يؤدى إلى التحول إلى النقل البرى الأطول مسافة والأكثر تكلفة خلال فصل الشتاء . ومن العوامل التى تؤثر فى عامل المسافة ما يلى:

العلاقة بين المسافة ووسيلة النقل : تتباين وسائل النقل فى درجة مرونتها ونفقات تشغيلها على المسافات المختلفة مما أدى إلى اختلاف اقتصاديات هذه الوسائل وبالتالى جدواها بالنسبة للمشاريع المختلفة المدرجة فى خطة التنمية .

- **الاتجاه :** يمثل اتجاه وسائل النقل عاملا هاما يسهم فى انخفاض الأجور فاتجاه وسائل النقل فى أقاليم معينة بحيث تربط مناطق الإنتاج وأسواق التصريف أو بين نطاقات بشرية ذات ارتباطات ومصالح متبادلة يعنى تشغيل الوسيلة فى كلا

الاتجاهين، وهذا يؤدى بدوره إلى انخفاض نفقات التشغيل وبالتالى انخفاض اجور النقل .

- **المنافسة** : للمنافسة دور هام لا يمكن إغفاله فى تحديد أجور النقل، ففى حالة وجود اكثر من طريق ووسيلة نقل تخفض كل وسيلة اجور النقل عليها فى حدود معينة فى محاولة لجذب اكبر قدر ممكن من العملاء، فى حين يؤدى اختفاء عامل المنافسة إلى عدم وجود تخفيض فى أجور النقل.

ويتضح من الدراسة السابقة لعامل النقل بإبعاده وخصائصه المختلفة أن التخطيط الإقليمى يمكن أن يحقق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية إذا وضع فى الاعتبار توسيع شبكات النقل وتدعيمها مع الاستفادة من عامل تخفيض اجور النقل من مواقع مشاريع التنمية وإليها عن طريق اختيار مواقع للمشاريع تتوافر فيها وتنافس وسائل النقل المختلفة، لذا فاختيار وسيلة النقل المناسبة بالنسبة لكل من السلعة والمسافة أمر هام .

وعموما يمكن القول بأنه لا يمكن أن ينجح التخطيط الإقليمى إذ لم تتوافر له طرق ووسائل نقل سهلة تساعد على سرعة تنفيذ المشروعات بتكاليف معقولة وتسهم فى سهولة اتصال مشاريع التنمية بالمستفادين بها ، كما تعمل على اتصال المنشآت الصناعية بمناطق المواد الخام ومصادر الطاقة من ناحية وأسواق التصريف الداخلية وموانئ التصدير إلى الأسواق العالمية من ناحية أخرى .

الفصل الثالث

ديموجرافية الشعوب العربية وتأثيرها على تخطيط عمليات النقل

1-3 ديموجرافية الشعوب العربية وتأثيرها على تخطيط عمليات النقل

يتعاظم الدور الذي يؤديه قطاع النقل في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للشعوب نتيجة للتقدم التكنولوجي الذي شهده هذا القطاع .ويعتبر إقامة وتطوير شبكات الطرق من أهم العناصر الفنية لتكوين قطاعات النقل بالسيارات سواء كان ذلك خاص بنقل البضائع أو الركاب، وكذلك تكوين التحركات الديموجرافية للشعوب وتشكيلها تبعا لمقتضيات الحاجة ، ولذلك فان النقل هو البنية الأساسية التي تدعم الجهود التنموية إلى أي القطر من الأقطار ، كما يعتبر ربطها قوميا وإقليميا من الشروط الأساسية لقيام أي صيغة من صيغ التكامل الاقتصادي والتي يمكن استنتاجها من السوق العربية المشتركة .

ويعد النقل بوسائله المختلفة من العوامل المؤثرة في توزيع السكان والمحلات العمرانية على خريطة العالم العربي المترامي الأطراف فقد أدى شق قناة السويس إلى تغير الوضع السكاني والعمراني في منطقة القناة وفى بعض النقاط التي تمر عليها أو بالقرب منها الخطوط البحرية العابرة للقناة ، فقد شيدت مدينة الإسماعيلية في منتصف المسافة تقريبا بين طرفي القناة الشمالي والجنوبي كما اتسع عمران كل من بور سعيد والسويس بعد تزايد حجم سكانها مما يعنى تغير التوزيع الجغرافي للسكان في هذا النطاق من مصر ، كما تزايدت أهمية كل من ميناء جده الإسلامي والذي يعتبر اكبر موانئ البحر الأحمر والكائن على الساحل الغربي للمملكة العربية السعودية ، حيث اتسع الميناء ومن اجل ان يكون همزة الوصل بين المملكة وجمهورية مصر العربية ، وكذلك لجميع السفن التي تعبر البحر الأحمر للوصول إلى البحر الأبيض عن طريق قناة السويس .

وتبع إنشاء خطوط أنابيب نقل البترول العربي من حقول الإنتاج إلى نقاط التجميع الواقعة على السواحل العربية ، حيث أنشئت موانئ ومراسي التصدير والتي ادت بالتالي إلى إعادة توزيع السكان في نطاقات عديدة من العالم العربي وظهور مراكز عمرانية تتباين في تعداد سكانها ، وتتمثل هذه المراكز في رأس تنورة ورأس الخافجى في المملكة العربية السعودية ، والأحمدى وعبد الله في الكويت ،

والفاو في العراق ، وجبل الظنة في دولة الإمارات العربية ، والفحل في عمان ، والزهراني في لبنان ، وسيدي كرير في مصر ، ومرسى الحريقة ومرسى البريقة ورأس لانوف في ليبيا .

وشجع كثير من المواطنين نتيجة لأتساع شبكات الطرق المرصوفة في بعض الدول العربية لزيادة النشاط التجاري من جراء عمليات النقل وما يتبعها من احتياجات إلى ظهور نوع جديد من الاستثمارات لم تكن موجودة من قبل مثل نشاط عمليات استصلاح الأراضي الصحراوية واستزراعها وظهور مجتمعات زراعية جديدة على خريطة العالم العربي أسهمت في إعادة توزيع السكان في نطاقات عديدة كما حدث في مصر مثل (مديرية التحرير بقطاعيها الشمالي والجنوبي ، قطاع التحدي ، النوبارية ، مريوط ، وادي النطرون النهضة ، الوادي الجديد ، الصالحية) وكلها تقع على الطرق السريعة الدولية للنقل ، وفي السعودية (مشروع الري والصرف في المنطقة الشرقية) هذا بخلاف استزراع الأراضي في المملكة بالقمح والذي يعتبر من السلع الاستراتيجية لأى دوله وجميع هذا الاستزراع يقع على خطوط الطرق الدولية السريعة أيضا .

2-3 ديموجرافية الدول العربية :

يشير التقرير الاقتصادي العربي الموحد لسنة 2000 والصادر عن الأمانة العامة لجامعة الدول العربية بان "عدد سكان الوطن العربي في عام 1999 يقدر بنحو 273 مليون نسمة، أي بمعدل نمو يبلغ نحو 2.37 في المائة عما كان عليه في عام 1998"1" .

ويعتبر هذا المعدل مرتفعا بالمقارنة مع معدلات المناطق الأخرى في العالم فيما عدا الدول الأفريقية – جنوب الصحراء . ويبلغ المعدل العالمي 1.6 في المائة ومعدل مجموعة الدول ذات الدخل المتوسط والمنخفض 1.8 في المائة . ويلاحظ استمرار معدل النمو السكاني المرتفع في الإمارات (5.8 في المائة) ، بينما تعتبر معدلات النمو معتدلة في تونس ، والجزائر ، وجيبوتي وعمان ، إذ تتراوح مابين 1.2 في المائة في تونس و1.9 في المائة في جيبوتي ، وينخفض المعدل في الصومال إلى واحد في المائة .

ويشير التقرير أيضا إلى انه جميع الدول العربية تتميز بانخفاض نسبة سكان الريف فيما عدا ثلاث دول والتي يمثل سكان مناطقها الريفية نسبة عالية من إجمالي السكان وهى اليمن 74٪ ، والسودان 66٪ ومصر 55٪. وتصل نسبة سكان الريف إلى حدها الأدنى في الكويت (3 في المائة) ، وتتراوح ما بين 11 و15 في المائة في السعودية ولبنان وليبيا . وتظهر المؤشرات نجاح مصر والسودان وسورية واليمن في المحافظة على استقرار توطن سكان الريف خلال الفترة 1960-1998 ، وتراوحت نسبة انخفاض سكان الريف ما بين 10 و 25 في المائة عن معدل عام 1960 . وفى المقابل ، تقلصت نسبة سكان الريف بشكل كبير في الكويت والإمارات والسعودية ، ولبنان وليبيا ، وبلغت نسبة النزوح من الريف إلى الحضر في هذه الدول مابين 75 و90 في المائة ، أما بقية الدول العربية فقد بلغت هذه النسبة في بعضها عام 1998 نصف ما كانت عليه في عام 1960 .

وتعتبر محدودية فرص العمل المتاحة في المناطق الريفية العربية من أهم عوامل الهجرة من الريف إلى الحضر ، كما أن انخفاض خدمات التعليم والصحة ومقومات الحياة اللائقة في العديد من المناطق الريفية مقارنة بالمناطق الحضرية ، خاصة في الدول الكبيرة الحجم ، قد دفع سكان الريف إلى النزوح نحو المدن بحثا عن فرص حياتية افضل مما أدى إلى الضغط على البنية الأساسية للمدن وانخفاض مستوى الخدمات لها .

ونخلص من هذا إلي ان كثافة السكان في مناطق دول أخرى يجب ان يأخذها المستثمرون في حساباتهم ، وبالذات في عمليتي التصدير والاستيراد وحتى تتفق وميول هذه الكثافات السكانية ، حيث سيشجع المستثمرون والتجار على تبادل المنفعة بينهم وحتى تزداد عمليات النقل المختلفة بين الدول على كافة القطاعات .

3-3 العمالة في الدول العربية :

3-3-1 التوزيع القطاعي للقوى العمالية في الدول العربية :

يقدر إجمالي القوى العاملة في الدول العربية بحوالي 98 مليون عامل بنسبة 35.9 في المائة من سكان الوطن العربي ، وتشير البيانات المتاحة بالتقرير الاقتصادي

العربي الموحد لسنة 2000 إلى تراجع نسبة العاملين في قطاعي الزراعة والصناعة لصالح قطاعات الخدمات.

"فقد تراجعت نسبة العاملين في قطاعي الزراعة والصناعة إلى إجمالي القوى العاملة من 42 و 26 في المائة عام 1985 إلى 33 و19 في المائة عام 1998 على التوالي".

ويلاحظ الاختلاف في نسبة العاملين في قطاعات الخدمات فيما بين الدول العربية فرادى وتستأثر هذه القطاعات بنسبة أكبر من القوى العاملة فمثلا في المملكة العربية السعودية تصل إلى نسبة 78٪.

وعموما تتميز معدلات النمو السنوي في قوة العمل بالارتفاع ، وقد بلغ معدل النمو السنوي في الفترة 1990-1998 نحو 3 في المائة ، ويتوقع أن تستمر معدلات النمو على مستواها المرتفع إلى عام 2025 بسبب ارتفاع معدلات النمو السكاني وارتفاع نسبة الفئات العمرية صغيرة السن . ويقدر معدل النمو السنوي في الفترة 1990-1998 في الأردن بنحو 6.5 في المائة، والإمارات 7 في المائة، والجزائر 4 في المائة، وفى المقابل ينخفض المعدل في الصومال وقطر حيث يبلغ 2 و1.8 في المائة على التوالي . وبذلك يكون معدل النمو السنوي في كل من هذين القطرين الأخيرين مشابها لمعدلات الدول النامية، أما بقية الدول العربية فتتراوح معدلاتها ما بين 2.5 إلى 4.2 في المائة، ومن المقدر أن تستمر معدلات معظم الدول العربية كأعلى معدلات نمو للقوى العاملة في العالم.

وتبين المؤشرات تدنى معدل مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي حيث يتجاوز 30 في المائة من إجمالي القوى العاملة في الكويت، والمغرب وتونس ، وموريتانيا ، وينخفض دون هذا المعدل في بقية الدول التي توفرت عنها بيانات .

2-3-3 القوى العاملة فى الدول العربية وتأثيرها على النقل :

من الملامح المميزة لهيكل التوزيع المهني للقوى العاملة في الوطن العربي تركزها في مهن الإنتاج وتشغيل معدات النقل.

" تتراوح نسبة العاملين في هذه المهن ما بين 40 و60 في المائة من إجمالي القوى العاملة في 12 دولة توفرت عنها بيانات"1 .

كما أشار التقرير الاقتصادي العربي الموحد لسنة (2000) بارتفاع نسبة العاملين في وظائف الكتبة إذ تتراوح ما بين 20 و40 في المائة، ولكن يوجد اتجاه لانخفاض هاتين النسبتين في الدول ذات القطاع الزراعي النشط كما في حالة اليمن وسورية ومصر والتي تتميز بالارتفاع في نسبة العاملين بمهن الزراعة من إجمالي القوى العاملة والتي تتراوح ما بين 24 و45 في المائة. وهذا يعني الاتجاه نحو تطوير النقل وتحويل القوى العمالية لمثل هذا القطاع ، من جانب آخر ، تجاوزت نسب العاملين في المهن العلمية والفنية 15 في المائة في مصر والأردن ولبنان ودول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. أما نسبة العاملين في وظائف المديرين فتبلغ نحو 2 في المائة أو أقل في معظم الدول فيما عدا لبنان والبحرين حيث تجاوزت 5 في المائة. وتتفاوت نسبة مشاركة الإناث فيما بين هذه الدول إذ تمثل أكثر من 10 في المائة من إجمالي العاملين في وظائف المديرين في مصر والعراق فقط ، وما بين ثلث إلى نصف العاملين في المهن العلمية والفنية، وتتراوح نسبة مشاركتهن ما بين 15-20 في المائة في وظائف الكتبة، وتتجاوز 10 في المائة في وظائف عمال الإنتاج وتشغيل معدات النقل فقط في لبنان، ويمثلن أكثر من ثلث العاملين في قطاع الزراعة في اليمن وسورية.

ويستنتج من هذه المؤشرات أن التوزيع المهني للقوى العاملة العربية يختلف حسب الجنس وفيما بين الدول، فبينما تتركز النسبة الأكبر من القوى العاملة من الذكور في أعمال الإنتاج والنقل والوظائف الكتابية تتركز نسبة كبيرة من القوى العاملة من الإناث في المهن العلمية والفنية خاصة في الدول غير النشطة في المجال الزراعي، مما يشير إلى أن الإناث يجدن فرصا أكبر لمشاركة الرجال في الوظائف المهنية التي تتطلب تعليما أعلى، بينما تمنع التقاليد والعادات أو لا تحفز الرواتب المنخفضة الإناث على الالتحاق بالفئات المهنية الأخرى خاصة في الدول ذات القطاع الزراعي المحدود.

3-3-3 البطالة في الدول العربية :

تمثل البطالة إحدى التحديات الرئيسية في الدول العربية ، بما فيها دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية التي تعتبر دولا مستقبلة للعمالة الوافدة.

"ويتجاوز معدل البطالة السافرة في الوطن العربي 20 في المائة من إجمالي القوى العاملة، ويبلغ نحو 8 في المائة في مصر ، ونحو 9 في المائة في كل من سورية ولبنان، و15 في المائة في الأردن، و18 في المائة في المغرب، ويتجاوز 20 في المائة في كل من الجزائر وفلسطين واليمن".

وتعزى ظاهرة البطالة إلى عوامل عديدة من اهمها ارتفاع معدلات نمو السكان في جميع الدول العربية وعدم تمكن الاقتصاديات العربية من خلق فرص عمل كافية تتلاءم مع العرض المتمثل في الأعداد المتزايدة من الداخلين إلى سوق العمل بسبب محدودية القاعدة الإنتاجية وضعف الاستثمارات ومعدلات النمو. ويضاف إلى ذلك الاتجاه نحو تقليص التوظيف في القطاع العام ، نتيجة تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي و الخصخصة، وعدم تمكن القطاع الخاص في المرحلة الانتقالية للخصخصة، من استيعاب جزء كبير من الداخلين إلى سوق العمل، وعدم مواءمة مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل .

وتتصف الفئات العاطلة عن العمل في الدول العربية بارتفاع نسبة الشباب فيها، إذ تقدر نسبتهم في بعض الدول بنحو 40 في المائة، وزيادة البطالة بين حملة الشهادات العليا بسبب ضعف التعليم الجامعي، وكذلك زيادة العاطلين عن العمل في المناطق الحضرية بسبب تزايد ظاهرة الهجرة من الريف إلى المدن ودخول المرأة إلى سوق العمل. وزاد من حدة تأثير حالة البطالة على ظاهرة الفقر ارتفاع الأسعار بسبب التضخم وإلغاء الدعم على السلع والخدمات وتقليص الأنفاق العام على الخدمات الاجتماعية الأساسية مثل الصحة والتعليم والإسكان الشعبي، مع ضعف نظم الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي وإعانات البطالة .

وقد سعت الدول العربية خلال العقد الماضي لمعالجة مشكلة البطالة من خلال تدريب العاطلين واعادة تأهيلهم للعمل، وتنفيذ برامج وصناديق اجتماعية تقدم التمويل اللازم للمشاريع الصغيرة وتوفر البنية الأساسية والخدمات في المناطق الفقيرة والنائية، وعملت كذلك على إيجاد المناخ الملائم للاستثمار المحلى والأجنبي بما يزيد من فرص الاستثمار والتشغيل. ومع أهمية الجهود التي بذلت فأنها لم

تتمكن من تحسين اداء الاقتصاديات العربية بما يعمل على تخفيف حدة البطالة بشكل جوهري.

يتضح لنا مما سبق أن معظم الاقتصاديات العربية قائمة على إنتاج القطاع الأولى (زراعة وخامات أولية) ، وكذلك بعض الصناعات فى بعض الدول ، فهي والحال هذه بحاجة إلى مشروعات البنية الأساسية الواجب توافرها قبل الشروع بتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية . أن وجود شبكة نقل متكاملة كما وكيفا ضروري لتحقيق اقتصاد عربي قوى تشارك فيه شعوب هذه الدول وما يتطلبه ذلك من نقل الأفراد والمنتجات والموارد. بل أن وجود مثل هذه الشبكة دليل على التقدم الاقتصادي، كما أن وجود شبكة قومية من الطرق في البلدان الممتدة الأطراف، قليلة السكان ضروري لتحقيق الوحدة السياسية في هذه البلاد. ومن نافلة القول أن المدخل المنطقي لمشروعات التكامل الاقتصادي أو الوحدة الاقتصادية تبدأ عادة بتيسير سبل الاتصال سواء بالطرق أم بالنقل الجوى أم البحري، ولعل التجارة العابرة تمثل أهمية خاصة في حركة التبادل بين الدول العربية. وأن تحرير تجارة الترانزيت وتنظيمها يعتبر خطوة هامة على طريق تحرير التجارة الشامل بين مجموعة الدول المتعاقدة والمتجاورة مثل بلدان الوطن العربي.

واخيرا فان حرية النقل بين الدول العربية تعتبر ركنا هاما من أركان السوق العربية المشتركة لأنها الوسيلة الوحيدة لخلق تقارب بين الدول وتشجع على خلق رواج الأسواق وتشجع على خلق وظائف للمواطنين وإيصال البضائع ، كما كانت حافزا من حوافز الاستمرار في توثيق العلاقات القومية والإنسانية . كما وان مخططات النقل يمكن ان تمتص الزائد من العمالة وتخفيض البطالة بصورة مؤثرة.

3-4 مكونات النقل :

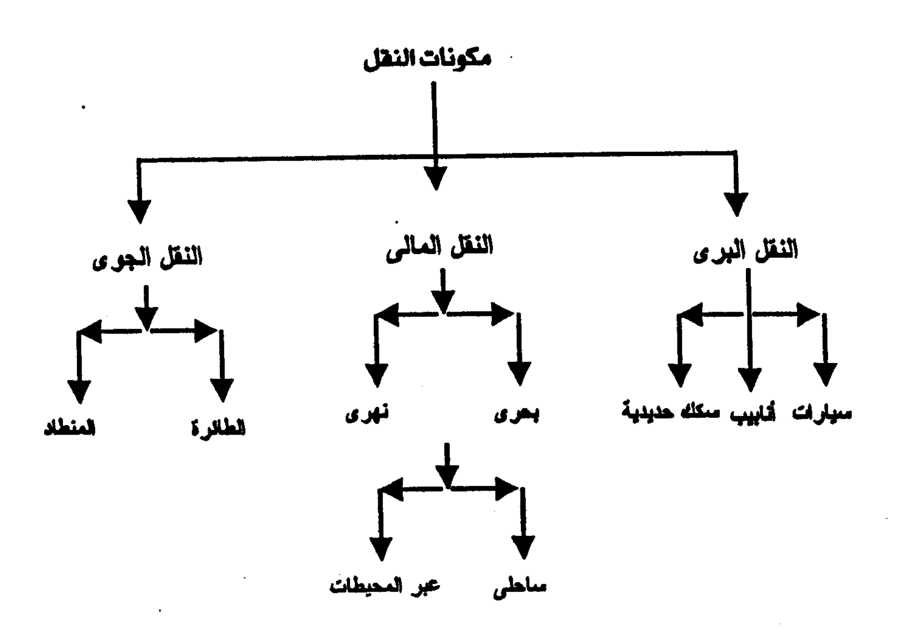
يتكون النقل عامة من أقسام عديدة تتحدد بواسطة الوسيله مثل النقل البحري والنقل بالسيارات والنقل بالسكك الحديدية ، ويمكن كذلك تحديد أنواع النقل بواسطة الوسط الذي تسير فيه كأن يقال النقل المائي والنقل البرى والنقل الجوى ، ويفضل المتخصصون في النقل ان يوصف النقل بالوسط الذي تسير فيه .

إما من ناحية وسائل النقل ذاتها (انظر شكل رقم (1) فيمكن ان توصف بطرق كثيرة منها التصنيف الكمي ، اى توصف وسيلة النقل على كمية المنقول كأن يقال نقل ثقيل أو نقل خفيف مثلما يحدث في سفن النقل البحري ، فهناك ناقلة

خفيفة ومتوسطة وناقلات عملاقة وكذلك وسائل النقل الأخرى. ومنها من يصنفها نوعا نسبه إلى نوع المنقول مثل نقل السوائل والبضائع العامة ، وهذا ينطبق على جميع وسائل النقل . ومنها ما يصنف وصفا كأن توصف وسيلة النقل فنيا طبقا لابعادها مثل وسائل النقل المتخصصة في نقل الحاويات .

ولقد تم اختيار الوصف الذي يصنف وسائل النقل طبقا للوسط الذي تسير فيه وسائل النقل ويمكن توضيح ذلك في الأسطر التالية .

يوضح الشكل رقم (3-1) توصيف النقل حسب الوسط الذي تسير فيه واسطة النقل ، فنجد ان النقل البرى لا يمكن ان ينطبق على السيارات فحسب كما يطلق عليه كثير من العاملين في حقل النقل ، بل ان النقل البرى يشمل النقل بالسيارات والسكك الحديدية والأنابيب ، ذلك ان جميعها تستخدم المناطق البرية لتسير حركة النقل بواسطة هذه الوسائط .



شكل (3-1) مكونات النقل

اما النقل المائي فهو أعم واشمل ، حيث ان الوسط هو الماء وفى هذا النوع من النقل يظهر جليا النقل البحري بأقسامه المختلفة ساحلي ويقصد به النقل القريب من الساحل حسبما يوجد في كثير من الدول لها مطلات كثيرة على البحار مثلما يحدث في المملكة العربية السعودية وإنجلترا وألمانيا وأمريكا ....الخ ، والنقل الساحلي لا يقصد به النقل الخفيف على سفن صغيره وانما النقل الساحلي لا يتحدد بالكمية المنقولة وانما هو تعبير فني خاص بعمليات التسير ونظم التوقيع الملاحي ، كما وان هذا النوع من النقل يلقى رعاية خاصة من الدولة التي تسيره ، لان هذا النقل يشكل عصب الأسواق المحلية عرض وطلب ، أما النقل العابر للمحيطات والبحار فهو النقل الذي يتسم بكونه نقلا دوليا ينقل بين الدول ، وكذلك فان المسمى الذي اعطي له يعود أيضا إلى النظم الفنية التي تتحكم في تسييره آمنا مثل نظم التوقيع الملاحي وما يستتبع ذلك من استخدامات للأجرام السماوية والأقمار الصناعية .

اما النقل النهري فهو لا يقل استخداما عما ذكر فهناك انهار عملاقة Vital rivers يمكن ان تستوعب سفن بحريه ثقيلة قد تصل حمولتها إلى 50000 طن أو يزيد ، مثلما يحدث في نهر الألب بألمانيا ونهر سانت لورانس بكندا .

لذلك فان كلا النقلين يتميز برخص النولون نظرا لاقتصاديات الحجم الكبير، اما النقل الجوى بشقيه سواء استخدمت فيه الطائرات أو المناطيد فكليهما يؤدى نقلا جويا ، إلا ان النقل بالمناطيد في العصر الحالي قد تركز في النقل المحلى وهو ما تستخدمه الدولة في نقل بضائعها ، إلا ان هذا النقل يستخدم استخداما حيويا في دول السوق الا وربيه المشتركة ن حيث يعتبر جميعها وكأنها دولة واحده .

وتعتبر جميع الدول العربية دون استثناء تمتلك أساطيل النقل البرى الذي يعمل بكفاءة عالية.

3-4-1 تصنيف النقل بالسيارات :

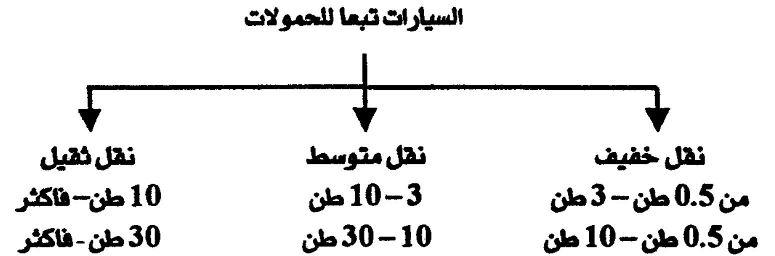
تبرز اهمية النقل بالسيارات في انه افضل وسائل النقل على الإطلاق إذا ما قيس بعنصري النقل وهما :-

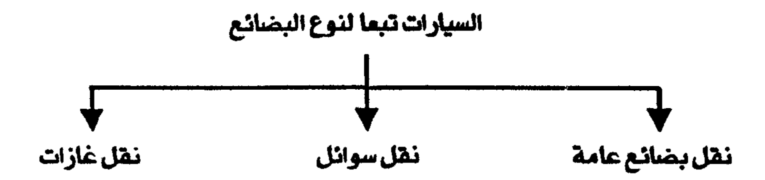
أ- النقل من الباب إلى الباب ، حيث يمكن استخدام السيارة فى عمليات النقل المختلفة من اماكن الانتاج الى اماكن الاستهلاك ، حيث تسلم البضائع المنقولة الى المستلم فى مكان اقامته سواء كان افرادا او شركات .

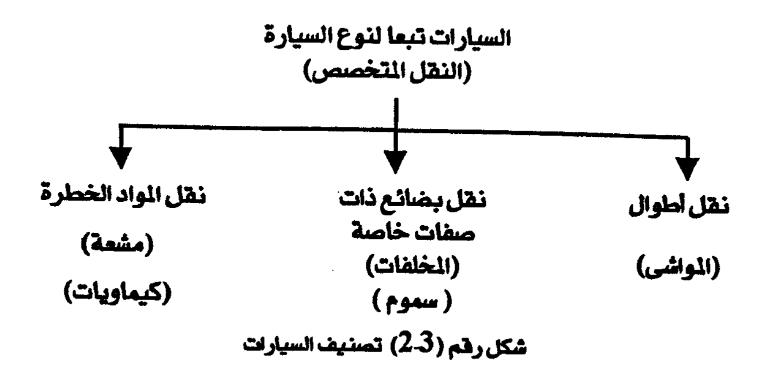
ب- المرونة في عمليات النقل المختلفة ، حيث يتميز النقل بالسيارات فى ان لديه مرونة عاليه دون باقي وسائل النقل الاخرى ، حيث يمكن الوصول لمختلف الأماكن والاتجاهات التى يتطلب الوصول اليها حتى الطرق الوعرة منها والصحارى والمناطق النائية لعدم تقيدها بخطوط محددة أو مواعيد منتظمة باستثناء الحافلات العامة.

كما لا يتطلب النقل بالسيارات أيضا إنشاءات رأسمالية ضخمة كخطوط ومحطات السكك الحديدية والمطارات والموانئ ، بجانب رخص ثمن السيارة نفسها إذا ما قيست بثمن القطار أو الطائرة بما يلبى كافة الأغراض في مسارات سهلة تتكامل مع الوسائط الأخرى ، حيث يسهل التحكم في نقطة الانطلاق ومحطات التوقف والوصول، وكذلك الطرق وبدائلها .

ولذلك يصبح من الممكن ان يصنف النقل بالسيارات إلى أشكال عديدة يمكن توضيحها كالتالى والموضحة بشكل رقم (3-2) ، وفيما يلي توضيح كل عنصر من هذه العناصر .







شكل رقم (2-3) تصنيف السيارات

أ- تصنيف السيارات تبعا للحمولات :

تصنف السيارات في هذا التقسيم تبعا للحمولة والتي تبدأ عادة بالنقل الخفيف من 0.5 طن إلى 3 طن ، والمتوسط من 3 إلي 10 طن ، والنقل الثقيل من 10 طن إلى اكثر (انظر شكل رقم (2) . وكثيرا ما يتواجد هذا التقسيم في الدول النامية والتى لا تمتلك طرقا متعددة الحارات ذات عرض كبير وسرعات معلنة عاليه مثلما يحدث في دول السوق الاوربية المشتركة ، وكذلك في الدول الصناعية الكبرى، حيث يكون تقدير الأحمال بها مختلف عما هو موجود بالدول النامية، إذ أننا نجد ان النقل الخفيف يبدأ من 0.5 طن إلى 10 طن ، والمتوسط من 10 طن إلى 30 طن ، والنقل الثقيل اكبر من 30 طن .

وسواء كان التقسيم الأول في الدول النامية أو التقسيم الثاني في الدول الصناعية، إلا ان هذا لا يجعل اختلافا في هذا النوع من التوصيف ، حيث ان سواء هذا أو ذلك فانه يقع تحت تصنيف السيارات نسبة إلى حمولتها .

ب- تصنيف السيارات تبعا لنوع البضائع :

يمكن تقسيم السيارات تبعا لنوع البضاعة المطلوب نقلها وحتى يسهل عملية الاختيار لنقل المطلوب، فنجد ان هناك سيارات بضائع عامة وهى سيارات تتميز بأنها مفتوحة الأجناب ومفتوحة السقف ، حيث يمكن تستيف البضائع العامة عليها مثل أجولة الحبوب – الأسمنت – السكر.

وكذلك تتميز سيارات نقل السوائل بتجهيزاتها من الصهاريج الخاصة والتي يمكن تحميلها بالمواد السائلة المطلوب نقلها كما ، حيث يوجد بها اجهزة فنية خاصة تبين كمية السائل المنقول وتناسبه مع درجات الحرارة المختلفة . وتتميز ايضا سيارات نقل الغازات بوجود صهاريج مجهزة خصيصا لنقل الغازات مجهزة بعدادات خاصة تبين الضغط داخل هذه الصهاريج ، وفى حالة ازدياد الضغط عن معدله المطلوب يتم توضيح ذلك فى الاجهزة المخصصة لذلك مع بيان الكمية التى يجب ان تتسرب من الصهاريج بحيث يصبح نقل هذه الغازات آمنا .

ج- تصنيف السيارات تبعا لنوع السيارة (سيارات النقل المتخصصة) :

وهى سيارات لها صفات خاصة عند نقل البضائع التالية :

- نقل بضائع ذات أطوال وأبعاد غير نمطية ، وهذه السيارات تتميز بان مكان الشحن فيها أطول من السيارات العادية ، حيث تصل إلى طول قدره 25 متر ، كما انه يمكن لهذه السيارات تطويلها وتقصيرها حسب المطلوب وبما يتفق مع نوع البضاعة المطلوب نقلها.
- سيارات لنقل بضائع ذات صفات خاصة ، وعادة ما تستخدم هذه السيارات في نقل المخلفات ، المواشي ، الحريق ، الإسعاف ، والمعادن الثمينة ....الخ .
- سيارات متخصصة في نقل المواد الخطرة وذلك لنقل المواد المشعة ، السموم ، الكيماويات ....الخ ، وهذه السيارات جميعها مجهزة تجهيزا متخصصا لنقل ما تم ذكره.

3-4-2 أهم التطورات والخصائص الأساسية للنقل بالسيارات :

" استندت فكرة السيارات أساسا على فكرة العربات التي كانت تجرها الجياد منذ عهد الإمبراطورية الإغريقية وذلك في القرن 5 ق.م ، والتي صاحبها شق وتعبيد طرق ، واقامة محطات استراحة واستبدال للجياد ، بجانب النوم والأكل والشرب ، ثم كانت أول مركبة تسير بالبخار على الطرق المعبدة سنة 1769 وبسرعة 3 كم/ساعة في بريطانيا ، حتى حل البترول مكان الفحم والبخار سنة 1887 ، وتزايد عدد السيارات بمختلف أنواعها ".

3-4-3 موقف النقل بالسيارات بالدول العربية :

يتميز النقل بالسيارات بأنه العنصر الاكثر تواجدا واستخداما فى الدول العربية ، كما ان كثير من هذه الدول متفردة وسيلة النقل اى ليس عندها وسائل اخرى ، وحيث ان المرونة فى استخدام السيارات ادت الى انتشارها انتشارا واسعا ، ومن الجدول رقم (3-1) والذى يتضح من البيانات المذكورة فيه والمؤكد من المرجع الذى بالجدول ويمكن توضيح ذلك فى النقاط التالية :

- ❖ أن العالم العربي يمتلك قرابة 13.5 مليون مركبة من مختلف الأنواع بمعدل مركبة لكل 21 نسمة بما فيها سيارات الركوب العامة والخاصة والحافلات والشاحنات والدراجات النارية .
- ❖ يلاحظ أن عدد سيارات الركوب بالدول العربية بالنسبة للمجموع الكلى تمثل أكبر نسبة والتي تصل إلى 63.8٪ ، والتي تعكس معدلات امتلاك سيارات الركوب الخاصة والتي تعتبر عالية والتي تصل في معدلها إلى سيارة لكل 33 مواطن .
- ❖ تعتبر نسبة شاحنات البضائع نسبة ضئيلة للمجموع الكلى مما يدل على ضعف حركة تدفق البضائع بالنقل البرى داخل الدول العربية ، حيث تصل هذه النسبة إلى 31.8٪ من مجموع المركبات.
- ❖ تحتل المملكة العربية السعودية مكانة واضحة بالنسبة للدول العربية من حيث حجم المركبات التي تمتلكها والتي تصل نسبتها إلى 36.7٪ من مجموع المركبات العربية ، تليها جمهورية مصر العربية بنسبة 10.8٪ ، ثم المغرب بنسبة 8.8٪ وعمان بنسبة 7.7٪ ، أما بقية الدول العربية تتراوح نسب شاحناتها ما بين 1 إلي 4 ٪ وذلك نظرا لقلة عدد السكان في هذه الدول .
- ❖ تمتلك المملكة العربية السعودية هذا القدر من الشاحنات نظرا لاتساع مساحتها وتفرد وسيلة النقل فيها.

جدول رقم (3-1) عدد المركبات العاملة في الدول العربية وفق انواعها (بالألف) 1994

مسلسل	النوع/الدولة	سيارات الركوب	حافلات نقل الركاب	شاحنات البضائع	دراجات نارية	مركبات أخرى	المجموع/(٪)
1	الأردن	164	1	76	1	15	257 (٪1.9)
2	الإمارات	297	8	65	4	25	399 (٪2.9)
3	البحرين	117	4	25	2	6	154 (٪1.1)
4	تونس	320	9	165	–	–	494 (٪3.7)
5	السعودية	2664	52	2220	14	–	4950 (٪36.7)
6	السودان	92	3	25	6	3	129 (0.96)
7	سوريا	131	28	188	87	6	440 (٪3.3)
8	العراق	768	1	267	–	–	1036 (٪7.7)
9	عمان	169	–	89	5	25	288 (٪2.1)
10	قطر	138	–	64	3	7	212 (٪1.6)
11	الكويت	630	12	114	6	17	779 (٪5.8)
12	لبنان	1085	5	77	40	8	1215 (٪9)
13	مصر	986	37	408	20	–	1451 (٪10.7)
14	المغرب	849	12	241	20	64	1186 (٪8.8)
15	اليمن	196	5	266	29	12	508 (٪3.8)
المجموع		8606 ٪63.8	177 ٪1.3	4290 ٪31.8	237 ٪1.8	188 ٪1.4	13498 (٪100)

المصدر : جامعة الدول العربية (1996) الإدارة الاقتصادية/الإحصاء- مجموعة الإحصاءات العربية ، القاهرة

4-4-3 ملامح شبكة النقل العربية للسيارات بالطرق البرية :

تكون الطرق في جميع الدول اللبنة الأساسية في عمليات النقل بالشاحنات ، حيث بدون رصفها وتجهيزها بالإشارات اللازمة يكاد يتوقف النقل ، ولولا التطور الشديد الذي شهدته عمليات بناء الطرق لما تطورت السيارات ولما زادت الكمية المنقولة على مدار السنة ، وتعد هذه الطرق وفقا لأبعاد ومقاييس ومواصفات متعارف عليها عالميا وحتى يحدث توحيد للطرق لمواجهة مواصفات السيارات بجميع انواعها وفقا لقواعد وقوانين حتمية .

وتنقسم الطرق إلى الأنواع التالية :

- **الطرق السريعة** : وهى طرق شريانية مقسمة لخدمة المرور ذات تحكم كامل أو جزئي وعادة ما تكون تقاطعاتها الرئيسية في مستويات منفصلة مثل طريق القاهرة / الإسكندرية الصحراوي ، القاهرة / الإسماعيلية الصحراوي ، القاهرة / الإسكندرية الزراعي .
- **الطرق الحرة** : وهى طرق سريعة شريانية ذات تحكم كامل ولا توجد عليها أي تقاطعات في نفس المستوى إذ أن جميع تقاطعاتها تتم عبر الكباري العلوية والأنفاق كما هو موجود بالمملكة العربية السعودية .
- **الطرق الرئيسية** : وهى طرق شريانية عليها تقاطعات على نفس المستوى وهى الطرق التي تربط عواصم المحافظات أو عاصمة المحافظة بالمدن الرئيسية في تلك المحافظة وهى طرق الدرجة الأولى .
- **الطرق المحلية** : وهى طرق تربط المدن بعضها البعض أو مع القرى التابعة للمحافظة والمرصوف منها يعتبره المتخصصون في النقل بأنه طريق درجة ثانية وغير المرصوف درجة ثالثة أو رابعة حسب حالة طبقات التكوين للطريق .

كما يتأثر الطريق بالعديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والأمنية والمناخية والبيئية ، حيث تمثل الطرق مرتكزا للبيئة الأساسية حيث أنها تؤثر على عمليات توزيع التجمعات السكانية واقامة المجتمعات العمرانية الجديدة ، كما أنها تعمل على توثيق الصلة بين أجزاء المجتمع وبين العالم ، وعليه فإن التقدم الاقتصادي والاجتماعي يتناسب طرديا مع تطور ونوعية شبكة الطرق في أي بلد .

وتؤثر حالة الطرق الفنية وكذلك مدى وجود الخدمات المرورية من علامات توضيحية للسائقين والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على حركة قوافل النقل التي سوف تتحرك لتنفيذ عمليات التشغيل بين أماكن الإنتاج وأماكن الاستهلاك ، ويعنى بحالة الطريق هنا هو نوع هذا الطريق الذي أنشئ من أجل التوصيل بين الدول وهو ما يسميه المتخصصون طرق سريعة وطرق حرة وطرق رئيسية ، والجدير بالذكر أن حالة هذه الطرق الفنية لها تأثير مباشر على نقل الكمية المطلوب نقلها من حيث ما يلي :

- ❖ جيولوجية الطريق ومدى تحملها للأحمال التي يمكن ان تنقل عليه .
- ❖ وجود الكباري العلوية او الأنفاق السفلية للطرق ومدى الأحمال المسموح العبور بها.
- ❖ حالة الإرشادات المرورية والعلامات المميزة للدخول والخروج من المدن ، وكذلك الخدمات التي يمكن ان تقدم على هذا الطريق .

وتعتمد أنواع الطرق من أجل استقبال الأوزان المتحركة بواسطة سيارات النقل على سهولة الطريق ، ويعنى بها هو رصف هذه الطرق بحالة فنية سليمة تسهل عمليات النقل المختلفة والتي تعتمد على نعومة الرصف ودرجة خشانته ، كما يجب ان يكون الطريق خال من المطبات وكذلك النقر والحفريات التي تؤثر على سهولة حركة السيارات في الطرق الرئيسية الموصلة بين الدول والتي تعنى الطرق الدولية.

وتتميز الطرق الدولية عن غيرها بخدمات مرورية أفضل بكثير من الطرق النوعية أو طرق المدن ، وهذه الخدمات يجب أن تكون واضحة وجلية حسب الإرشادات الدولية في مواصفات الطرق الدولية والتي تحدد مسارات السيارات داخل الطريق من اجل ان يحافظ السائق على سرعة السيارة كما هو مخطط لها وعدم تضييع الوقت في ترقيم الطرق والسؤال عن اتجاهاتها.

ويمكن إيضاح شبكات الطرق في الدول العربية طبقا لموقعها الجغرافي في القارات التي تتواجد فيها هذه الدول العربية طبقا لموقعها الجغرافي في القارات التي تتواجد فيها هذه الدول ، ففي قارة آسيا تقع كل من الدول التالية (الأردن- فلسطين-

لبنان – سوريا – العراق – الإمارات – البحرين- السعودية- عمان-اليمن-الكويت) . اما في قارة افريقيا تقع فيها الدول التالية (مصر- ليبيا- تونس- الجزائر- المغرب- السودان- جيبوتي- موريتانيا). ولقد اختار الباحث كل من الدولتين المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية كمثال يمكن ان يطبق بين اى من الدول منفردة كانت أو مجتمعة .

ونلاحظ انه من أبعاد التكامل الاقتصادي والذي تلعب فيه الطرق الدور الأساسي انه يعمل على توثيق أواصر الجوار وذلك بتسهيل ودعم التبادل التجاري والسفر ، ويساعد على ذلك كفاءة وامتداد شبكة الطرق والتي بدورها تتناسب تناسبا عكسيا مع تكلفة النقل .

ولقيام الطرق البرية بالدور المطلوب منها على أكمل وجه ، هناك العديد من الخصائص والمواصفات الفنية التي يجب مراعاتها ، نلخصها فيما يلي :

- الإنشاءات والتصميم الهندسي والأتساع والمرونة والأبعاد وفق المقاييس الدولية.
- استمرارية الصيانة .
- زيادة عدد الحارات.
- الإشارات والعلامات الإرشادية .
- إقامة الجسور والكباري والأنفاق عند التقاطعات ومداخل ومخارج المدن تلافيا لعنق الزجاجة من اكتظاظ السكان والزحام .
- وجود 4 حارات أساسية للطرق الدولية على الاقل ، وحارتين إضافيتين في الاتجاه الواحد ، وجزيرة في الوسط لتوفر الأمان بما يحقق الاتساع ووضوح الاتجاهات وأمن الطريق .
- درجة الانحدار والصعود والهبوط والارتفاعات والميول .... الخ .
- محطات الخدمة المتكاملة ، وورش الصيانة والإصلاح وقطع الغيار .
- وجود المطاعم والمتنزهات وأماكن الضيافة والاستقرار والأمن .
- عدم وجود معوقات مثل تواجد الحيوانات على الطريق ، خاصة في الطرق الصحراوية ، أو وجود كثبان رملية زاحفة ومخرات السيول وغيرها .

وعليه فأن تطور الطرق عبر العصور المختلفة مع تطور الإنسان حتى وصلت الى ما وصلت إلية اليوم من طرق دولية قارية بمواصفات فنية دقيقة بمسارات متعددة . ولتحديد ملامح شبكة النقل العربي بالطرق البرية ، كأحد أهم مسارات النقل بالدول العربية ، وعلى اعتبار أن شبكات النقل العربية بوسائلها المختلفة تعتبر الجانب المادي لمشكلة البحث ، سنتعرض فيما يلي لشبكة النقل البرى بالدول العربية :

1- الشبكة الأسيوية :

حددت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا الملامح العامة لشبكة الطرق الدولية في المشرق العربي على النحو التالي :

* الطرق الدولية الشريانية :

وهى تمتد عادة من الشمال الى الجنوب ، وتربط المشرق العربي في قسمه الشمالي بآسيا واوروبا وافريقيا ، وهى طرق ثلاثة هي الطريق الغربي (م1) ، والطريق الشرقي (م2) ، والطريق الدولي الساحلي (م3) ، وفيما يلي تفصيل كل طريق منهم على حدة .

* الطريق الغربي م1 :

يرتبط هذا الطريق بالشبكة الأوروبية بواسطة الطريق (E 5) في تركيا ، ومن الحدود التركية يجتاز سوريا مارا بحلب وسراقب وحماه وحمص ودمشق حتى درعا ، ثم يجتاز الحدود الأردنية عند الرمثا متجها الى عمان ، ثم جنوبا الى معان حتى الحدود السعودية في المدورة ، ويتابع الطريق سيره الى السعودية مارا بتبوك والمدينة المنورة وجدة ومكة والطائف ، ثم أبها حتى الحدود اليمنية ، ثم ينتهي بميناء عدن . ولهذا الطريق أهمية خاصة ، حيث انه طريق الحج الرئيسي ، بالإضافة الى مهامه التجارية كطريق دولي. يبلغ طول هذا الطريق داخل المشرق العربي 4084 كم.

* الطريق الشرقي م2 :

يتصل هذا الطريق بالشبكة الأوروبية عبر الطريق (E 90) ومنها الى جنوب تركيا فحدود العراق عند زاخو ، ثم يمتد جنوبا عبر البصرة حتى صفوان على حدود الكويت ، ثم السعودية وقطر والإمارات العربية وعمان بمحاذاة الخليج العربي حتى مسقط . ويبلغ طوله في المشرق العربي 3678 كم ، ويرتبط هذا الطريق الدولي بشبكة الطرق الآسيوية عند طرفه الشمالي في جنوب تركيا ، كما يرتبط بالطريق الآسيوية (A2) المار بطهران عن طريق بغداد في اتجاه بعقوبة وخانقين .

* الطريق الدولي الساحلي م 3 :

كان هذا الطريق حتى الأربعينيات من القرن الماضي الطريق البرى الرئيسي الذي يمتد بمحاذاة شاطئ البحر الأبيض المتوسط ، فيربط أوروبا عبر تركيا بأفريقيا عبر مصر سالكا في مساره الساحل السوري من الأسكندرونة حتى رفح في سيناء . وقد توقف استخدام هذا الطريق بعد قيام دولة إسرائيل ، وإغلاق الحدود بينها وبين الدول العربية ، حيث انقطعت الصلة بين المشرق العربي والمغرب العربي برا . يبدأ الطريق من الحدود التركية إلى داخل سوريا مارا بكسب واللاذقية وطرطوس ، ثم لبنان مارا بطرابلس وجبيل وبيروت وصيدا وصور بطول قدره 379 كم .

* الطرق الرئيسية الرابطة :

وهى تمتد عادة في اتجاه الغرب – الشرق ، وتربط سواحل البحر الأبيض المتوسط والبحر الأحمر بشواطئ الخليج وآسيا شرقا ، وأهم هذه الطرق والتي تخص الدولتين المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية مايلى :

- الطريق م9 : ويربط المدورة على الحدود السعودية والعقبة على البحر الأحمر مرورا بالرطبة وبغداد ، ويبلغ طوله 726 كم .
- الطريق م11 : الرياض – المدينة المنورة ، وطوله 1010 كم .
- الطريق م12 : وهو طريق داخلي في السعودية يربط الطريقين م11 و م12 .
- الطريق م13 : ويربط الطائف بالرياض والهفوف ، وطوله 1229 كم .
- الطريق م14 : ويربط الرياض بالحدود اليمنية ، وطوله 1051 كم .

ب- الشبكة الأفريقية :

يمكن تقسيم البلدان العربية الأفريقية إلى مجموعتين متباينتين من حيث الهياكل المادية للنقل ، تضم الأولى كلا من السودان وموريتانيا حيث تسببت الظروف المناخية مع ضعف الإنفاق الحكومي إلى تدهور الهياكل المادية للنقل وأصبحت في حاجة ماسة للصيانة . وتضم المجموعة الثانية كلا من المغرب والجزائر وتونس وليبيا ومصر ، وتتمتع بقدر معقول من البنية المادية التي تفي بالمتطلبات الحالية للأنشطة الاقتصادية وحركة السلع والأفراد .

ويتصل المغرب العربي بباقي أنحاء أفريقيا بوسائل النقل البحري والجوى ، أما الاتصال البرى عبر الصحراء الكبرى فمن المأمول فيه أن يتحقق بالطرق عابرة أفريقيا التي تعمل الدول الأفريقية على خروجها إلى حيز التنفيذ . ويقدر طول شبكة الطرق في المغرب العربي كما حددتها الهيئة الاقتصادية لأفريقيا بالأمم المتحدة بحوالي 240 ألف كم ، منها 109 آلاف كم معبدة ، وهو ما يمثل كثافة تبلغ 29 كم لكل 1000 كم2 ، أو 2 كم لكل ألف نسمة من السكان ، ويمتد الطريق الساحلي من المغرب الى مصر وهو معبد بكامله غير أنه يحتاج الى بعض التحسينات كي يساير المواصفات العالمية ، وتتصل موريتانيا بالسنغال عبر طريق واحد فقط ، كما أن السودان لا تتوفر لديه وصلة برية مع الدول المجاورة طوال العام.

ويتضح من كل ما سبق انه تتوفر إمكانيات عربية هائلة لشبكة طرق مترابطة عبر محاور دولية في إطار جغرافي أكثر ملاءمة ، سواء عبر السواحل من موريتانيا وطنجة غربا حتى أقصى شمال سوريا ومن الكويت إلى عمان ، ومن بغداد إلى عدن والقاهرة حتى موريتانيا والسودان ، ويتضح من الجدول (3 -2) عدد من الاستنتاجات التي تؤكد هذا التصور لشبكة عربية بالطرق البرية تخدم أهداف الدول العربية والتي من أهمها إقامة السوق العربية المشتركة وهي كما يلي :

- بلغت أطوال الطرق العربية سنة 1994 قرابة 541 ألف كم .
- لم تتوفر إحصاءات للصومال وفلسطين وقطر والكويت ولبنان .
- تشكل الطرق الرئيسية الدولية 46٪ والنسبة الباقية طرق ثانوية وفرعية واخرى .

- يصل نصيب كل ألف من السكان العرب 2.4 كم طرق مقارنة بمعدل 11 كم في الدول الصناعية المتقدمة.
- يبلغ نصيب كل ألف كم2 من مساحة الوطن العربي 35 كم طرق مقارنة بمعدل 210 كم في البلدان الصناعية المتقدمة .

جدول رقم (3-2) أطوال الطرق العربية بالكيلومتر سنة 1994

مسلسل	الدولة	طرق رئيسية		طرق ثانوية		المجموع	
		كم	٪	كم	٪	كم	٪
1	الأردن	2850	1.15	4006	1.4	6856	1.3
2	الإمارات	2200	0.89	1039	0.4	3239	0.6
3	البحرين	321	0.1	2495	0.8	2816	0.5
4	تونس	10758	4.3	18273	6.2	29031	5.4
5	الجزائر	26029	10.5	71137	24.2	97166	18
6	جيبوتي	1130	0.5	1937	0.7	3067	0.6
7	السعودية	96429	39	34415	11.7	130844	24.2
8	السودان	2600	1.1	7670	2.6	10270	2
9	سوريا	17465	7.1	20010	6.8	37475	6.9
10	العراق	10964	4.4	28803	9.8	39767	7.3
11	عمان	5884	2.4	23939	8.1	29823	5.5
12	ليبيا	16754	6.8	7500	2.6	24254	4.5
13	مصر	38719	15.6	13668	4.6	52387	9.7
14	المغرب	10914	4.4	48876	16.6	59790	11
15	موريتانيا	1788	0.7	5748	2	7536	1.4
16	اليمن	2623	1.1	4423	1.5	7046	1.3
	المجموع	247428	45.7	293939	54.3	541367	100

المصدر : مستخرج من جامعة الدول العربية (1996) : الإدارة الاقتصادية / الإحصاء – مجموعة إحصاءات الدول العربية ، القاهرة .

- تحتل الطرق الثانوية بالدول العربية نسبة أعلى من الطرق الرئيسية ، حيث تصل نسبة الطرق الثانوية إلى 54.3٪ ، بينما الطرق الرئيسية إلى 45.7٪ ، مما يعني الحاجة الشديدة لتطوير الطرق الرئيسية حتى تفي بالغرض المطلوب منها .
- تلعب الطرق البرية داخل المملكة العربية السعودية دورا هاما ، حيث تصل نسبة الطرق بها بالنسبة إلى مجموع الدول العربية إلى 24.2٪ (انظر شكل رقم (2) مسلسل 7)، كما أنها تمتلك أكبر نسبة من الطرق الرئيسية 39٪ .وهذا يعكس الدور الهام الذي تلعبه المملكة العربية السعودية بالنسبة إلى التجارة العربية – العربية بواسطة النقل البرى بالطرق .

- تحتل جمهورية مصر العربية نسبة 9.7٪ انظر شكل رقم (3-2) مسلسل 13) بالنسبة الى مجموع الدول العربية وتعتبر الدولة الرابعة في مجموع الدول العربية لامتلاكها هذا القدر من الطرق ، كما ان الدولتين الثانية والثالثة هما الجزائر بنسبة 18٪ والمغرب بنسبة 11٪ على التوالي .

ومن المسلم به ان التكامل الاقتصادي بأشكاله المختلفة ، وهو أحد الأهداف الأصيلة للأمة العربية يتحقق بصورة متعاقبة على مستويات ثلاثة ، تبدأ بتكامل البنى والهياكل المادية التحتية والمؤسسية ، مرورا بتكامل الهياكل الإنتاجية ، وانتهاء بقيام وتكامل الأسواق المشتركة أو البنى القوية للدول المعنية . ويمثل قطاع النقل موقفا حاكما في هذه المنظومة و من خلال ما تم سرده ، يتضح لنا ان النقل بالسيارات لديه مزايا كثيرة مقارنة بوسائل النقل الأخرى العربية، حيث تتميز هذه الوسائل بضعف إمكانياتها كما تم توضيحه في النقاط السابقة. وعليه تعتبر بنى النقل التحتية بمثابة القاعدة والأساس التي يمكن أن يقوم عليه أي تكامل إقليمي . الأمر الذي يصاحبه العديد من الإجراءات والترتيبات التشريعية والمؤسسية، وذلك بافتراض توفر القرار والإرادة السياسية في المقام الأول.إلا أن النتائج الفعلية التي تحققت على أرض الواقع لم تكن في مستوى الآمال المعقودة عليها ، فعلى الرغم من ضخامة حجم التجارة الخارجية للوطن العربي ، إلا أن معظم هذه التجارة يتم مع بلدان غير .وعليه نجد أن هناك ضرورة حتمية لتخطيط النقل بالدول العربية و خاصة النقل بالسيارات ، الأمر الذي قد يساعد في إكمال الصورة المطلوبة للسوق العربية المشتركة .

3-5 دراسة حالة مدينة برج العرب الجديدة :

تقع هذه المدينة الجديدة إلى الجنوب الغربى من مدينة الإسكندرية على بعد 55 كيلو مترا، وهى لا تبعد عن الطريق الصحراوى الإسكندرية / القاهرة بأكثر من 20 كيلو مترا مما يسهل اتصال مجتمع المدينة بكل من الإسكندرية والقاهرة وهو ما يكسبها قوة جذب لكل من الأيدى العاملة للعمل فى منشآتها والسكان للإقامة بها وخاصة ان بينها وبين ساحل البحر المتوسط لا تتجاوز ثمانية كيلو مترات .

ويتميز الموقع الجغرافى لمدينة برج العرب الجديدة بالخصائص الرئيسية التالية :

1) يمثل الموقع الجغرافى للمدينة نقطة التقاء لثلاث بيئات جغرافية متباينة من حيث السمات العامة والموارد الكامنة، تتمثل البيئة الأولى فى البيئات الصحراوية الممتدة غربى دلتا النيل والتى تم استصلاح مساحات واسعة منها واستزراعها خاصة فى مريوط مما يعنى توافر الإنتاج الزراعى وتنوعه إلى حد كبير.

وتتمثل البيئة الثانية فى ساحل البحر المتوسط القريب والمستغل سياحيا مما يشكل أساسا اقتصاديا هاما يمكن لمدينة برج العرب استثماره فى المستقبل القريب، وتتمثل البيئة الثالثة فى غرب دلتا نهر النيل الغنية بإمكاناتها الزراعية وبتوافر الأيدى العاملة.

2) قرب برج العرب الجديدة من مدينة الإسكندرية يكسبها أهمية خاصة فى أن تصبح امتداد غربيا لإقليم الإسكندرية الصناعة المتجه صوب الغرب .

3) توافر موارد المياه فى إقليم المدينة وتعددها حيث يمكن حصر هذه الموارد فيما يأتى:

(أ) مياه الأمطار .

(ب) توافر المياه الجوفية .

(ج) ترعة بهيج .

4) قرب المدينة من مراكز الكثافة السكانية المرتفعة .

5) سهولة اتصال موقع مدينة برج العرب الجديدة بمختلف جهات مصر عن طريق عدة محاور يمكن حصرها فيما يلى :

(أ) الطريق المرصوف الإسكندرية / مرسى مطروح .

(ب) الطريق المرصوف العامرية / الحمام .

(ج) الطريق الصحراوى الإسكندرية / القاهرة .

(د) خطة السكة الحديد الإسكندرية / مرسى مطروح .

وتتميز المدينة الجديدة بموقعها القريب من كل من ميناء الدخيلة البحرى الجديد، ومطار الإسكندرية الدولى الجديد المقترح تشيده إلى الشرق من برج العرب الجديدة .

الفصـــل الرابع

التخطيط الاستراتيجى

4-1 مقدمة :

لا شك بوجود الكثير من الصعوبات التى تواجه المؤسسات البحرية بكل أقسامها، ولم تعد الأساليب التقليدية الحل الأمثل لشاكلها، فهى تتجاهل الكثير من المعايير الحديثة للنهوض والاستمرار فى المقدمة .

فتعظيم أرباح هذه المؤسسات (الموانى) مثلا فى مفهومه الجديد، يخص جميع الأفراد المعنيين بتواجده، وأن الفرض منها توفير التجارة فى المرتبة الأولى وباقى الأغراض التى يحققونها لتوفير الأرباح لذلك المجتمع، من حاملى الأسهم والعاملين والمديرين والبنوك والموردين والعملاء والشاحنين وغيرهم .

وأكثر من ذلك فإنه عند اتخاذ القرارات الخاصة بالاستثمار وتحديد الأسعار، تسعى هذه المؤسسات لعدم المساس بحقوق تلك الأطراف، وأن تأخذ بعين الاعتبار تقسيم الإيرادات كلا حسب نصابه، أى يتطلب الأمر من المؤسسة المعنية (أو الميناء) تحقيق أقصى فائدة لجميع الأطراف وذلك بإتباع استراتيجية واضحة فى هذا المجال .

أن القيمة الحقيقية لأى مؤسسة هى قدرتها على مزج عناصر الإنتاج وخلق قيمة مضافة متزايدة فوق ما يمكن أن ينتجه مزج اخر غير منظم فى نشاط اقتصادى. وبذلك يتضح جليا أن الربح مثلا هو مورد محفز للمؤسسات ومن الضرورى أن ندرك أن الأرباح تتولد بمساهمة كل عناصر الإنتاج وعند انسحاب أى عنصر منها فى المشاركة يتولد عنه تكاليف إضافية نتيجة ذلك الانحسار .

4-2 الإستراتيجية :

هى الخطة او الاتجاه أو الأسلوب أو منهج عمل لتحقيق هدف ما، أو هى الرؤية الشمولية وهناك استراتيجيات موضوعة واستراتيجيات محققة ومنها ما يطلق عليه بالاستراتيجيات المدروسة وتختلف الاستراتيجية عن التكتيك، بأن الأولى إشارة للخطوط العامة الهامة والثانية تشير إلى التفاصيل .

1-2-4 لماذا التخطيط ؟

تهدف المنظمات من وراء عمليات التخطيط ليس لابتكار استراتيجيات، وإنما لبرمجة استراتيجياتها القائمة وتحويلها إلى خطوات قابلة للتنفيذ، وتمر برمجة الاستراتيجيات بالمراحل التالية :

- **التصنيف** : تحويل الاستراتيجية إلى خطوات قابلة للتنفيذ أى إلى إعطائها شكلا وتصنيفا بترتيب منطقى .
- **البناء** : تحليل الاستراتيجية وبناؤها على شكل هرمى .
- **البرمجة** : تحويل البناء الهرمى إلى روتين مع افتراض ثبات واستقرار الظروف البيئية، وأن تتم البرمجة بتأن لأن التسرع فيها قد يؤدى إلى الفشل .

3-4 ماهية التخطيط الاستراتيجي .

- هل تقبل أن تتصرف كرد فعل لتصرفات الغير ؟
- هل تقبل أن ترقص علي أنغام الآخرين ؟
- هل تقبل أن يكون موقفك من الأعراب دائما مفعولا به ؟

كيف نكون فاعلا مؤثرا ؟

ان مدخل اي منظمة أعمال يتمثل إلي حد كبير في إدارة استراتيجية فاعلة ونقطة البداية هي التخطيط الإستراتيجي.

1-3-4 تعريف التخطيط الاستراتيجى :

التخطيط الاستراتيجي هو استشراف المستقبل وتصميم الأهداف طويلة الأجل تحسبا وتواكبا مع متغيرات مرتقبة ،ويعمل كشاف مضيء يحدد للإدارة مواضع التهديدات المتوقعة لتجنبها والفرص المتوقعة لتنفيذها ، كما يعمل علي خفض المفاجآت ومن ثم يحمي من التصرف كرد فعل لأحداث أو متغيرات بيئية ويساعد علي التحسب لها بأعداد سيناريوهات بديلة . وتطبيق السيناريو المناسب لمعالجة الاحتمال الذي يتحقق .

4-3-2 لماذا التخطيط الاستراتيجي ؟

نحن نعيش الآن واقعا جديدا ومختلفا عن ذلك الذي كان منذ – حتى – عشر سنوات اننا نعيش وسنعيش تحت مظلة نظام عالمي جديد نحن نعيش عهد العولمه Globalization.

والتي تعني:

- إلغاء حدود الموقع الجغرافي .
- إلغاء القيود السياسية و الأقتصادية .
- عالمية الأداء الإداري .
- التنافس الكامل وإقرار بنود الاتفاقية العامة للتعريفة والتجارة (الجات)

4-4 مراحل التخطيط الاستراتيجى :

مراحل التخطيط الاستراتيجى : يهدف التخطيط الجيد وبصورة خاصة فى إطار الموانى البحرية على جميع مستوياتها فى البلد الواحد (فى حالة وجود أكثر من ميناء) إلى تكامل هذه الموانئ بغية توفير جميع الإمكانيات المتاحة وقدراته لخدمة تجارته الخارجية من واردات وصادرات وتجارة عابرة .

ومن خلال هذا التكامل لا يسعى أى ميناء منهم للحصول على ميزة تنافسية تفضله على باقى الموانى الأخرى فى نطاق البلد، وإنما تعمل جميعا للفوز بميزة تنافسية إزاء الموانى الخارجية بصفة عامة وعلى الموانى المنافسة القريبة بصفة خاصة.

4-4-1 مراحل التخطيط الاستراتيجى المنهجية :

للتخطيط الاستراتيجى ست مراحل منهجية يجب إتباعها وهى كالتالى :

1- مراحل تحديد الأهداف : ويقصد بها تحديد أهداف كمية يسهل قياسية ورقابتها وترتيبها وتصنيفها.

2- **مرحلة المراجعة الخارجية** : ويقصد بها مرحلة جمع المعلومات عن البيئة الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية .

3- **مرحلة المراجعة الداخلية** : ويقصد بها وضع تصور لنقاط القوة والضعف داخل القطاع من خلال نموذج الكفاءة (عبارة عن مصفوفة) لوصف قدرات القطاع البشرية والمالية والتقنية .

4- **مرحلة تقييم الاستراتيجية** : وتتم بتقييم العائد من الاستثمار وتحليل المخاطر وتحليل الحساسية والتى تعتمد على التحليل المالى فقط .

5- **مرحلة جدولة الأنشطة** : ويقصد بها وضع البرامج مرتبة ترتيبا زمنيا منطقيا حسب زمن حدوثها .

6- **مرحلة التنفيذ** : ويقصد بها عملية تنفيذ التسلسل الهرمى للأنشطة المختلفة حيث يوضع فى قمة الهرم خطة خمسية، يليها خطط لفترة تتراوح بين 2-3 سنة ثم اللجوء للخطط السنوية وفى النهاية توضع الأهداف والميزانيات والبرامج فى شكل مصفوفة توضح خطة التنفيذ والتى تعبر عن الخطة الرئيسية **Master Plan** .

2-4-4 أنماط التخطيط الاستراتيجى :

يتمتع التخطيط الاستراتيجى بثلاثة أشكال رئيسية وهى :

أ- **التخطيط التقليدى** : ويبنى على شقين هما صياغة الخطة بهدف توضيح الأهداف ثم الاستراتيجية والتى تنبثق عنها الميزانيات .

ب- **التخطيط الرقمى** : وهو عبارة عن مخرجات أرقام وليست أفكار، وإنها أهداف وميزانيات وليست استراتيجيات بلغة الأرقام. وقد نبع هذا التخطيط للمحافظة على استمرار السير فى الاتجاه المحدد وفى نفس الوقت فإنه لا يخلق اتجاهات جديدة.

ج- **التخطيط بالميزانية** : وتهدف أساسا للرقابة على المصروفات والتحكم فيها، ولا سيما تحديد النتائج المالية المتوخاة من المشروعات .

4-4-3 البناء الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجى :

يمكن تعريف البناء الاستراتيجى بأنه اللبنة الأولى فى مشروع تحويل الخيال أو التصور إلى واقع وهو لا يعبر عن خطة تفصيلية وإنما يحدد الكم المطلوب دون الدخول فى التفاصيل أى إنه عبارة عن بوصلة لتحديد الاتجاه والربط بين ما يجب القيام به اليوم وغدا .

4-4-4 وظائف التخطيط الاستراتيجى :

يحقق التخطيط الاستراتيجى اعتبارين رئيسيين.

أولهما : وسيلة اتصال المنظمة ومن خلالها يعرف كل فرد دوره داخل المنظمة فى جميع مراحل التنفيذ .

ثانيهما : وسيلة مراقبة من خلال تحديد معايير الأداء وتعديلها وفق الاستراتيجية الموضوعة.

البدائل الاستراتيجية : تتضمن البدائل الاستراتيجية هيكلة عملية الإبداع. وذلك على ثلاثة محاور .

البحث عن فرص جديدة، وهى عملية تحسين وإبداع جديدة، أو مشاركة خارجية لاستغلال التكنولوجيات الحالية أو الجديدة .

4-4-5 أهم أوجه التباين فيما بين التخطيط الاستراتيجى والبناء الاستراتيجى فيما يلى :

	التخطيط الاستراتيجى	البناء الاستراتيجى
الهدف:	تخطيط للأنشطة	بناء للمنظمة
الموارد:	يخصص للموارد	يحدد الموارد
الغرض:	إجرائى	استكشافى
مجال التنافس:	يهدف إلى تكبير الحيز التنافسى	يبحث عن حيز جديد
الخبراء:	يتولاه خبراء متجانسون	يتولاه خبراء متنافسون

ان اختيار بديل استراتيجى يحقق اكبر منفعة مستقبلية وذلك برفع قيمة المنتج (الخدمة) وخفض تكلفته، عن طريق رفع القدرة الحالية بدخول أسواق وصناعات أو مجالات جديدة يصعب على المنافسين ارتيادها أو التفوق فيها أو تقليدها .

تعديل المسار، وهى عملية تغيير مستمرة عند مواجهة المنظمة قوى شديدة معاكسة للتغيير الذى يتم داخليا كإجراء وقائى، ويختلف عن "إعادة الهيكلة " فى إنه يتم قبل الوقوع فى المشاكل. ولكى يستغرق اقصر وقتا واقل خسارة، ينبغى أن يتم على النحو التالى:

- **وضع الهدف الاستراتيجى** : بأن ترمى الهيئة أو المؤسسة إلى ابعد مما تستوعب طاقتها الحالية فيدفعها هذا الطموح إلى تكثيف طاقاتها لتتمكن من مواجهة المنافسة، بالإضافة إلى التحام العاملين مع الإدارة ضمن رسالة وفلسفة واحدة.
- **إعادة توزيع الموارد** : ويشمل إعادة توزيع الموارد بمختلف أنواعها البشرية والمالية والفنية لكى تتمكن من اغتنام الفرصة المتاحة أمامها.
- **إعادة توزيع الجهود** : ويعنى ذلك حشد الطاقات وتجديد البدائل الاستراتيجية لتحقيق التحول باستغلال بعض الاعتبارات مثل أنواع السلوك المختلفة، كالاختيار بين الإبداع التلقائى والتحسين المستمر، وبين المحلية والعالمية ، وبين التعاون والتنافس.
- **إعادة توزيع القيمة** : وذلك بوضع ترتيب يبدأ بمصلحة المستهلكين والعاملين والموردين وحملة الأسهم (إن وجدوا) وعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات اليابانية تضع ترتيب العاملين والمديرين قبل عائد الاستثمار والمكاسب المالية، وكذلك تميل بعض الشركات الأمريكية نحو رعاية العاملين عند الكساد، والاتجاه نحو مشروعات المجتمع عند الأزمات .
- **تنسيق الأدوار** : لكى يتحقق التحول المنشود، يجب تنسيق أدوار الإدارات بحيث يجرى تحمل المسئوليات على المستويات المختلفة. فعلى سبيل المثال إن الإدارة العليا تقوم بتحديد الاستراتيجية وتضبط مسارها والمديرين الأوائل يحققون التغير المستمر عن طريق التحسين ورفع معنويات روح الفريق والإدارة الوسطى تمد

جسرا بين المستويين الأعلى والأخير فينقلون الحقائق للأول والرؤية الاستراتيجية للأخير وبذلك تتمكن المنظمة من تطبيق الخيارات الاستراتيجية الملائمة للتغلب على قوى المنافسة.

5-4 تحديد الأهداف الإستراتيجية :

تشكل الأهداف الإستراتيجية أساس الخطط، فالأهداف تصف طبيعة ما يجب تحقيقه بينما تصف الاستراتيجية الكيفية التى يمكن أن تحقق الأهداف ويتعين أن تتوافر فى الأهداف الشروط التالية :

- أن تكون محددة دقيقة .
- أن تكون قابلة للقياس .
- أنت كون مربوطة بفترة زمنية محددة .
- أن تركز على سلوكيات الأسواق المستهدفة .

6-4 عملية تطبيق الإستراتيجية :

تتم عملية تطبيق الاستراتيجية على عدة مراحل محددة ابتداء من تحديد الاستراتيجية ووضع أهداف قابلة للقياس للمؤسسة ككل، ويتم ذلك بتحديد المهام الإدارية الأساسية ومن ثم إسناد المهام إلى الأطراف المختلفة فى المنظمة أو إعادة هيكلتها عند الضرورة ومن ثم تبدأ مرحلة تفويض السلطة ووضع أسس التنسيق المطلوبة بعدها مرحلة تخصيص الموارد للوحدات والأقسام المختلفة ،يلى ذلك وضع السياسات الإرشادية للعمل وتوضيح الأهداف للمديرين والمسئولين وذلك اعتمادا على وضع أسس لقياس الأداء.

وهذا يتطلب بطبيعة الحال وضع نظم معلومات إدارية لضمان تدفقها فى التوقيتات المناسبة لتقييم أداء العمل، ويرتبط مع هذا الإجراء وضع قواعد تنظيم صرف المكافآت والحوافز وفقا للأداء والسلوك المطلوبين حيث تعمل الهيئة على تنمية مواهب المديرين وتدريبهم على النظم والمواقف المختلفة التى تواجههم، مع ضمان وجود آلية للرقابة وتقييم النتائج وتحديد الانحرافات والفجوات وتحليلها.

4-6-1 تنفيذ الاستراتيجيات :

أن تنفيذ الاستراتيجيات تكتيك وهى من المهام الصعبة التى تحتاج إلى تكامل وتضافر جميع مراكز المسئولية، فهى تقوم أساسا على ثلاثة محاور :

- التجهيز الاستراتيجى .
- التقييم الاستراتيجى .
- التحكم الاستراتيجى.

4-6-2 نماذج الحلول :

ولعل الاستعانة بنموذج PEST يعد من الحلول المتقدمة فى عمليات التجهيز والتقييم وتعنى رموز هذا النموذج كالتالى:

أ- P الواجهة السياسية للظروف المحيطة .

ب- E الواجهة الاقتصادية .

ج- S الواجهة الاجتماعية .

د- T الواجهة التقنية .

وعلى ضوء نموذج SWOT فى التحليل، باعتباره نموذجا يعتد به فى تنفيذ الاستراتيجيات وتعنى رموزه كالتالى :

أ- S نقاط القوة .

ب- W نقاط الضعف.

ج- O الفرصة البديلة .

د- T التهديدات .

4-6-3 عمليات المراجعة والتدقيق :

وتمشيا مع هذا المنطلق فإن عمليات المراجعة والتدقيق تتم من خلال محورين رئيسيين هما:

أ- مراجعة وتدقيق التنظيم من حيث الوقوف على نقاط القوة والضعف .

ب- مراجعة وتدقيق الظروف البيئية من حيث تحديد التهديدات المواجهة والفرض البديلة المتاحة. وإن كلا هذين المحورين ينصبان على مجموعة من المهام المتضافرة ابتداء من :

- التعرف على معالم ونقاط الاستراتيجية .
- وصف تاريخى لماضى وحاضر الاستراتيجية من حيث التنفيذ .
- تقييم دور ماضى وحاضر الاستراتيجية فى منظومة المهام وما ينبثق عنها .
- تحديد التوصيات الإستراتيجية بوجه عام والأخذ بالتوصية الاستراتيجية لتحسين المهام.

7-4 التحديات التي تحتم التخطيط الاستراتيجي :

أهم هذه التحديات هى:

1- التكتلات الدولية (الاتحاد الأوربي / السوق الأمريكية الشمالية......... تكتل جنوب شرق آسيا)

2- تحالفات الشركات الكبيرة (التحالفات الاستراتيجية):

- تحالف توشيبا مع موتور ولا .... وسائل اتصالات إليكترونية
- تحالف سيمنز مع فليبس .... أشباه موصلة
- تحالف جنرال موتورز مع تويوتا
- تحالف نيسان مع الفاروميو
- تحالف هيونداى مع ميتسوبيشي

3- الشركات متعددة الجنسية (عابرة القارات)

4- تحدي الجات

5- التحدي التكنولوجي

6- تحدي الإغراق

7- تحدي معايير الجودة العالمية ISO 9000

8- التنبؤ ودوره في عملية التخطيط الاستراتيجي للنقل

8-4 مراحل التخطيط الاستراتيجي للنقل :

1- يتم التنبؤ بمعلومات ومؤشرات يتم الإرشاد بها في تقييم كل من الأهداف والإستراتيجيات المرتبطة بالنقل سواء على المستوى المحلي والخارجي.

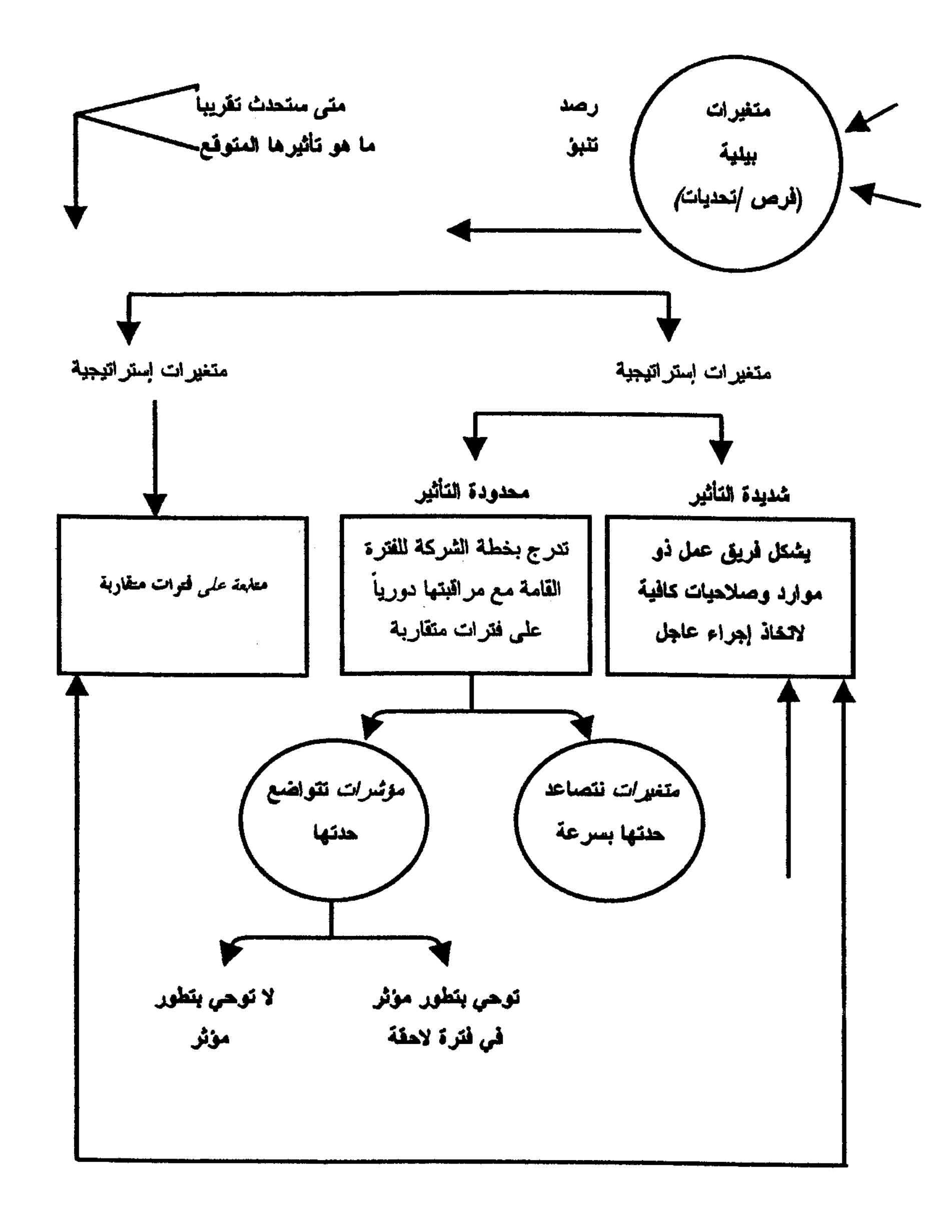
2- لا ينحصر هدف التنبؤ في مجرد التنبؤ بحجم الطلب ولكنه يشمل أيضا التنبؤ بالمتغيرات البيئة المحيطة :

- السياسية والاقتصادية أثرها على حركة النقل الداخلي والخارجي
- التكنولوجيا المستخدمة في وسائل النقل ومدى تطورها
- ظروف السوق والطلب المتوقع على وسائل النقل
- الظروف الاجتماعية و الثقافية من حيث مستوى الدخل وقبول الأفراد لأنواع معينة من وسائل النقل

3- تحديد الفجوة بين الموقف الحالي للمنظمة الموقف المستهدف ويقيم الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.

4- تقييم الاستراتيجيات البديلة كسبل أو مناهج تؤدي إلى بلوغ الموقف المستهدف مثل : -استخدام تكنولوجيا جديدة لوسائل الدخل

- تطوير لوسائل نقل قائمة (ابتكار).
- تصميم لوسائل نقل جديدة (اختراع).
- تخفيض الأسعار.



شكل 4-1 آلية التنبؤ ورصد المتغيرات البيئة

4-8-1 التنبؤ بالموارد اللازمة للنقل :

- حيث يتطلب ذلك تدبير واستخدام الموارد وتتضمن : البشر ، الأموال ، الخامات ، القوى المحركة و المعلومات.

- يهدف التنبؤ بالموارد الوصول إلى امرين:

أ- مدى توفر الموارد اللازمة لتقديم خدمات النقل للسوق بالجودة والسعر المناسبين

ب- مدى وقوع أحداث اقتصادية ، سياسية ، واجتماعية تخرج عن سيطرة الإدارة وتؤثر على حركة واقتصاديات النقل ،وتتشابه أساليب التنبؤ بالموارد بتلك الخاصة بالتنبؤ بالمبيعات .

4-9 التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات النقل:

إن نطاق الاستراتيجية العامة يجب أن يشتمل على بدائل أو إستراتيجيات بديلة لاتجاهات المنظمة استجابة لمتغيرات بيئية مواتية / معاكسة . ومن هذه البدائل :

1- إستراتيجية النمو :

تتضمن التنويع في الأنشطة والخدمات المرتبطة بالنقل بإنشاء أو شراء شركات أخرى تمارس انشطة وأنواع مختلفة من خدمات النقل .

2- إستراتيجية الاستقرار :

سعياً لاستقرار حجم الأعمال ، الإيرادات ، الأرباح وذلك من خلال بدائل مثل تنويع أو تركيز الموارد في أحد أو بعض وسائل النقل.

3- استراتيجية الانكماش :

لتحقيق افضل استخدام للموارد ومواجهة متغيرات بيئية معوقة سواء بإلغاء بعض الخدمات أو تصفيتها جزئيا

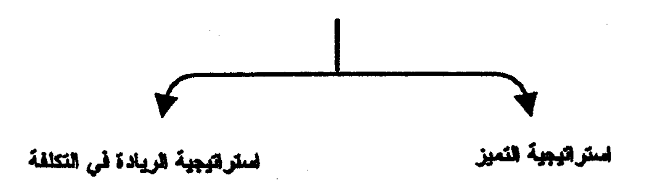
4- استراتيجية الريادة في التكلفة:

وذلك بالسعر لجعل التكاليف ككل أقل مما يمكن لتحديد أسعار أقل.

5-استراتيجية التميز :

بجعل الوسائل المقدمة من المنظمة متميزة عن غيرها في التصميم ، الجودة ، الخدمات المقدمة .

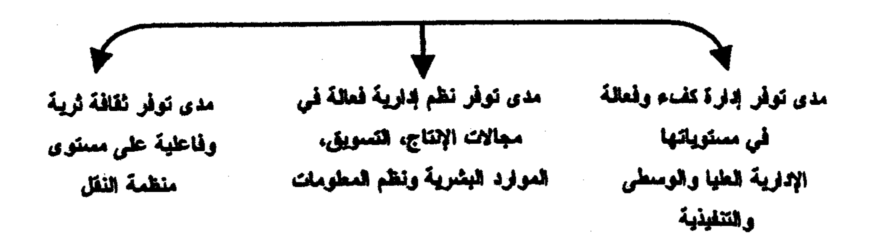
وسيتم مناقشة كلا الإستراتيجيين الأخيرتين بشيء من التفصيل.



شكل (4-2) استراتيجيات النقل

4-9-1 استراتيجية التميز :

تقوم استراتيجية التميز على تحديد المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بميزة تنافسية تجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جذبها للعملاء وقدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات ووسائل نقل مريحة . ويتضمن ذلك تحليل الفرص أو الفرص السوقية والقدرة على تطوير الاستراتيجية المناسبة لاقتناصها ثم تنفيذ هذه الإستراتيجية بكفاءة.



شكل (4-3) تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

تحليل على مستوى الصناعة
- منافسين جدد يدخلون النشاط
- صراع المنافسة .
- خطر الوسائل البديلة .
- القوة التفاوضية للموردين
- القوة التفاوضية للعملاء

تحليل على مستوى البيئة المحيطة
- البيئة الاقتصادية .
- البيئة السياسية .
- البيئة الاجتماعية .
- البيئة الثقافية .

شكل (4-4) تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

4-9-1-1 تحديد الميزة التنافسية للمنظمة :

- يعد تحديد مجال أو مجالات تميز المنظمة إحداهم نواتج تحليل بيئة المنظمة ، ويتم تحديد هذه الميزة من خلال رؤية استراتيجية .
- تحدث الميزة التنافسية عندما تكون المنظمة في مركز متميز يجعل من الممكن أن تقدم وسيلة نقل متميزة أو أكثر بأسلوب انجح من منافسيها وافضل ربحية .
- يتم تحديد افتراضات عن متغيرات البيئة في ظل هذه الميزة التنافسية .
- يتم بناء سيناريوهات متوقعة لفترات طويلة الاحتمالات المختلفة لاغتنام الفرص المتاحة.

4-9-2 استراتيجية التكاليف (الريادة في التكلفة) :

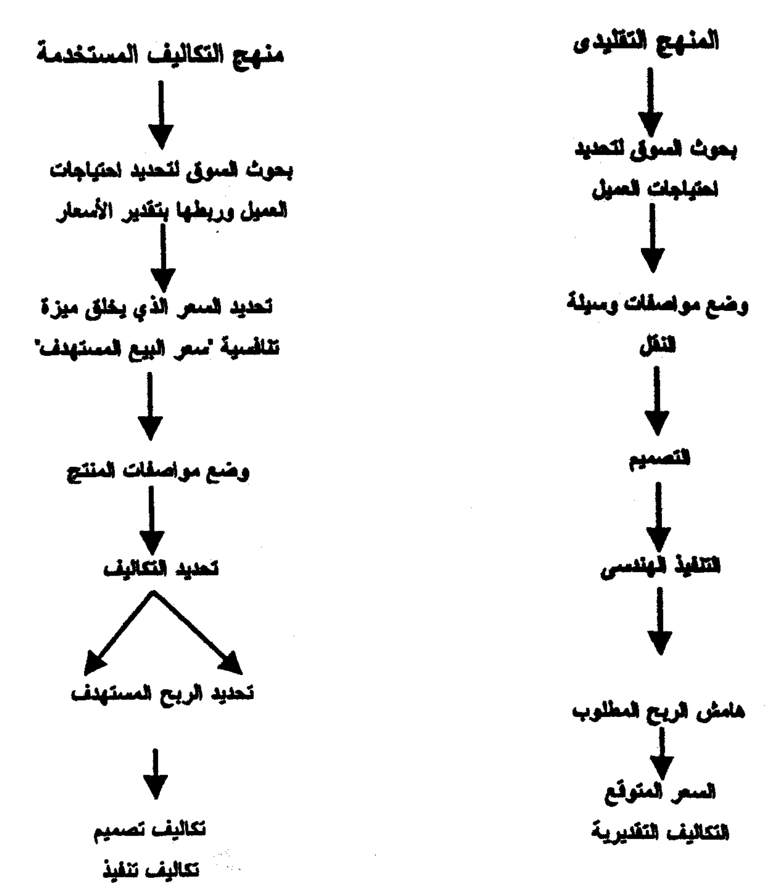
من خلال ما يسمى بنظام إدارة التكاليف الاستراتيجية. ونظام إدارة التكاليف الاستراتيجية هو نظام يستبق الأحداث ويأخذ المبادرات في تخطيط وإدارة وتخفيض التكاليف.

ومن الأساليب التي تستخدم الإدارة وتخفيض التكاليف خلال مراحل دورة حياة المنتج .

أسلوب التكاليف المستهدفة : Target Costing

ويستخدم هذا الأسلوب في تخطيط وإدارة التكاليف خلال مرحلة تطوير وسيلة النقل . وقد نشأ هذا الأسلوب في اليابان ثم امتد وانتشر في الولايات المتحدة وإنجلترا باعتباره مدخلا متميزا الإدارة التكلفة.

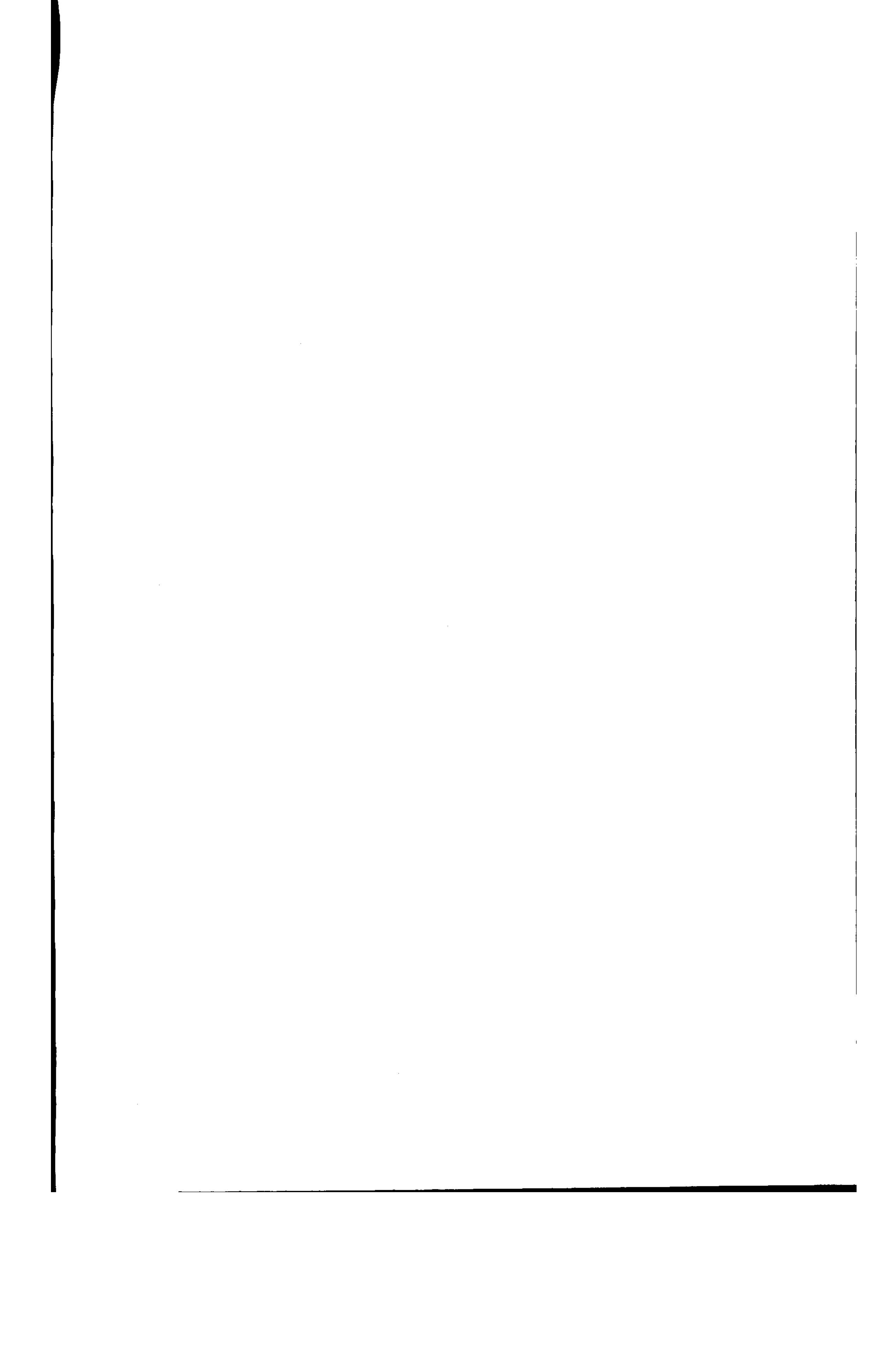
ويختلف هذا المنهج عن المنهج التقليدي الذي كان يتبع في الولايات المتحدة وأوربا . ويركز على تخفيض التكلفة خلال مرحلة التطوير بدلا من التركيز عليها خلال مرحلة الصنع ويتضح الاختلاف بين المنهجين من مقارنة خطوات كل منهما كالآتي :



شكل (5-4) خطوات أسلوب التكاليف المستهدفة

الفصـــل الخامس

تخطيط النقل متعدد الوسائط



1-5 تخطيط النقل متعدد الوسائط :

إن تدفق البضاعة من مكان المنشأ حتى مكان الوصول النهائي لبضائع سواء للمستهلك أو للتخزين أو التصنيع يعتمد على ثلاثة سمات وهى:

1- السفر الشامل Through Rate

2- الوثيقة الشاملة Through bill of loading

3- البيانات والمعلومات المناسبة Information and data flow

1-1-5 عملية تداول البضائع :

وحيث أن عملية تداول البضائع تم فى مرحلة الشحن ومرحلة التفريغ

1-1-1-5 مرحلة الشحن :

تنقل البضائع عن طريق الشاحنات Truck أو عن طريق القطار Train أي بالسكك الحديدية أما عن طريق الصنادل Barge الموجودة فى الموانى او فى المجارى النهرية، وينتشر هذا النوع من النقل خاصة فى المناطق التي توجد بها انهار او مجارى نهرية او ان نتيجة هذه البضائع إلى المطار Airport مباشرة فى حالة لو كانت غالية الثمن أو يتطلب نقلها سرعة فى الوصول او تكون حساسة أو أن يجب أن تصل إلى المستهلك فى أسرع وقت لاحتمال التلف او الهلاك او ان تفقد قيمتها الاقتصادية.

او قد تسلك البضائع الطريق إلى الميناء Port فى مرحلة الشحن من البضائع المراد نقلها حيث يتم نقل عن طريق سفن الحاويات Vessel Container او سفن الدحرجة Roll on Roll off (RoRo) او ان يتم تجميعها فى حاوية إلى ساحة تجميع الحاويات.

2-1-1-5 مرحلة التفريغ :

تصل البضائع الميناء المراد الوصول إليه ويتم تحصيل الضرائب والجمارك عنها Customs او ان تتجه مباشرة إلى محطة الحاويات Marshaling yard فى حالة وصولها عن طريق سفن الحاويات ومن ثم يتم تجميعها فى مساحة تجميع

الحاويات Consolidation بمجرد وصول البضائع ومرورها بهذه المراحل يتم توزيعها إلى أربعة أقسام أي تسلك أحد الطرق الأربعة التالية:

1- الشاحنات: Trucks والتى تتكفل بتوصيل البضائع إلى المستهلك أو مراكز التوزيع.

2- القطار المخصص لنقل الحاويات Dedicated unit Train وذلك فى حالة نقل البضائع إلى مكان يصعب على النقل البحري الوصول إليها.

3- قطار الجدول الزمني Scheduled Trains ويسمى بهذا الاسم لأنه ملتزم ومرتبط بمواعيد محددة مسبقا.

4- سفن حاويات صغيرة Feeder Vessel وذلك لعدم تمكن السفن الكبيرة للوصول إلى مواني قد تكون صغيرة بالنسبة لها أو إنها قد تتعرض للشحط فيها أي أن عمق الميناء قد يسبب مشاكل للغاطس للسفن الكبيرة

ثم تصل البضائع إلي المحطة النهائية cargo final destination ويتم مراجعة الوثيقة الشاملة ويتم تحصيل السعر الشامل للبضائع أو تسلم إلى أصحابها.

2-1-5 عناصر نظام النقل :

يعتمد نظام النقل على أربعة عناصر رئيسية وهى:

1- تكنولوجيا معدات النقل
2- شبكة الطرق
3- الوسائط
4- اللوجيستيات

1-2-1-5 تكنولوجيا معدات النقل :

بحيث يجب أن تواكب هذه المعدات التطور التكنولوجيا لمعدات النقل والتطور السريع جدا فى هذه المعدات مثل معدات تداول البضائع (الشحن والتفريغ).

5-1-2-2 شبكة الطرق :

اصبحت الطرق أداه لقياس التقدم فى جميع الدول نظرا لما تحمله من مؤثرات على عمليات النقل المختلفة مفردة أو مجمعة، ويكون العلاقة منت الطرق البرية ووسائل النقل الداخلي الأخرى وخاصة النقل بالسكك الحديدية علاقة إحلال وتكامل على السواء.

إن عمليات النقل المختلفة والتى تتم لاستكمال دوائر التشغيل فى عمليات النقل المختلفة تتأثر تأثيرا بالغا بأنواع الطرق التي سيستخدمها العاملون فى النقل من اجل تحقيق اقل من تستكمل به واسطة النقل أعمالها ولذلك فان عمليات النقل الداخلي تؤثر تأثيرا مباشرا سلبيا أو إيجابيا على زمن الرحلة البحرية.

5-1-2-3 الوسائط :

يعرف النقل متعدد الوسائط بأنه النقل الذي يتم استخدام اكثر من وسيلة من وسائل النقل بضائع ما من مكان إلى أخره ويمكن أن يعرف أيضا بأنه نقل البضائع بواسطة وسيلتين مختلفتين على الأقل من وسائل النقل ويأخذ متعهد النقل المتعدد الوسائط البضائع فى عهدته إلى المكان المحدد للتسليم فى بلد آخر.

5-1-2-4 اللوجيستيات :

وهى الأنشطة الداعمة لعمليات النقل مثل التخزين والتمويل والإمداد والتغليف. وينقسم نظام النقل إلى قسمين :

أ- جانب الطلب: وهم مشغلوا النظام نفسه أو الناقلون مثل ملك السفن ووحدات النقل الأخرى.

ب- جانب العرض: مستعملوا النظام أو الشاحنون وأصحاب البضائع المراد نقل وتوصيله إلى مكان آخر أو إلى المستهلك مباشرة.

ويتحكم فى هذا النظام من حيث كل جوانبه :

1- النظام السياسي والحكومة

2- النظام الاجتماعي والاقتصادي.

2.5 المقدمات التي مهدت لتوقيع اتفاقية النقل الدولي متعدد الوسائط:

في جلسة لمؤتمر الأمم المتحدة بشأن اتفاقية النقل الدولي متعدد الوسائط أشير إلي الآثار المترتبة على بدء استخدام النقل متعدد الوسائط وما تبعه من تغيير جذري في نمط الالتزامات التعاقدية بين الشاحنين والناقلين. وقد انصب الاهتمام على مسئولية متعهد النقل عن الهلاك أو التلف أو التأخير في نقل البضاعة وقد تم تجاهل أوج القصور الأخرى كالأوجه الاقتصادية والاجتماعية والتجارية بالإضافة إلي الأوجه القانونية لعمليات النقل متعدد الوسائط.

وكان من الطبيعي أن يبدأ واضعو مشروع الاتفاقية من حيث انتهت المحاولات التي سبقتها بالإضافة إلي ما برز من أوجه النقص والمشكلات الأخرى التي يتعين إيجاد الحلول لها ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- تنوع طبيعة وحدود مسئولية الناقلين المشتركين في عملية النقل متعدد الوسائط.

2- الإبقاء على الاتفاقيات السائدة للنقل أحادي الواسطة في إطار النقل متعدد الوسائط.

3- أساس مسئولية متعهد النقل والطبيعة القانونية لوثيقة النقل ومدى تمثيلها للبضاعة.

الملامح الرئيسية لاتفاقية الأمم المتحدة للنقل الدولي متعدد الوسائط:

ترتكز اتفاقية الأمم المتحدة على "قواعد هامبورج" التي صدرت قبلها بعامين. بل أن بعض نصوص هذه الاتفاقية نقلت حرفيا عن قواعد هامبورج. كذلك تستند اتفاقية النقل متعدد الوسائط إلي المبادئ الواردة في مشروع اتفاقية النقل المشترك للبضائع، والقواعد الموحدة لغرفة التجارة الدولية بشأن وثيقة النقل المشترك لسنة 1975.

ولولا الجهود المبكرة التي أسفرت عن إبرام اتفاقية هامبورج وقواعد غرفة التجارة الدولية، لأصبح التوصل إلي اتفاقية النقل متعدد الوسائط أمرا صعب المنال.

1-2-5 النقل الدولي متعدد الوسائط من وجهة نظر الناقلين والشاحنين:

نظرة الناقلين والشاحنين إلي النقل المتعدد الوسائط:

جاء التطور في هذا النوع من أنواع النقل متعدد الوسائط موافقاً لهوى الناقلين لأنه يفتح لهم آفاقاً واسعة للاستثمار وتحقيق الربح في مجال هذا النمط الجديد من النقل. ولم يتهيب الناقلون من المسئوليات الملقاة على عاتقهم في مواجهة أصحاب البضائع.

أما بالنسبة للشاحنين فقد جذب اهتمامهم لقيامه على أسس دمج وسائط نقل البضاعة من الباب للباب في منظومة متكاملة يحمل مسئوليتها متعهد النقل ويصدر لذلك مستند يحتوى على شروط العقد. ولذلك فالغاية من نظام النقل المتعدد هو ترشيد عملية النقل بغرض تحقيق أقل التكاليف الممكنة مع أعلى كفاءة. وليس معنى ذلك ان النقل المتعدد يقدم العلاج الناجح لمشاكل الشاحنين، لأنه من المهم أن يتمتع الشاحنون بحرية الاختيار لأنسب خدمات النقل من بين البدائل المتاحة وقد احسنت الاتفاقية عندما ضمنت حقوق الشاحنين. ويري فريق من الشاحنين تفضيل خيار النقل متعدد الوسائط للأسباب التالية:

1- انخفاض السعر الإجمالي للنقل.

2- عدم الاستعانة بخدمات مقدمى البضاعة أو مستخلصى الجمارك.

3- تجنب الخلط بين قيم الوزن وحجم البضاعة.

4- الانخفاض النسبي لقسط التأمين على البضاعة.

5- إجراءات التأمين أكثر بساطة.

بينما يفضل الجانب الآخر من الشاحنين اتخاذ الترتيبات اللازمة للنقل الداخلى بأنفسهم للأسباب التالية:

1- إمكان فرض رقابة أفضل على خدمة النقل.

2- إمكان الاستعانة بخدمات مقدم البضائع أو المستخلص الجمركى المختار.

3- خفض التكلفة بالتعامل مع ناقل داخلي.

4- إمكان تواجد ممثلي الشاحن في الموانئ لمتابعة الشحن والتفريغ.

5- تمكين الشاحن من استخدام شاحناته الخاصة.

2-2-5 النقل الدولي متعدد الوسائط من وجهة نظر المجتمع الدولي :

رغبت الدول النامية منذ البداية عند وضع الاتفاقية الدولية إلي تجنب الآثار الضارة التي تترتب على تنفيذ النقل متعدد الوسائط وكذلك لتحقيق حاجتها الاقتصادية والتجارية في المضمار الدولي وذلك من خلال إدراكها للحقائق التالية:

1- إن المداولات والمناقشات التحضيرية، ليست في حقيقة الأمر إلا حلقة من حلقات الصراع الدائم بين الشاحنين والناقلين.

2- إن إصدار الاتفاقية سوف يشكل جانباً لخلق نظام نقل دولي حديث يصبح عنصر رئيسي في إعادة بناء العلاقات الاقتصادية الدولية.

3- أهمية المشاركة في الأخذ بالوسائل الحديثة لتكنولوجيا نقل البضائع.

3-2-5 الوضع الحالي للنقل في الدول النامية وقدرتها على استحداث تكنولوجيا النقل متعدد الوسائط:

تنحصر ترتيبات النقل المجزأة التي يؤديها ناقلون أحادى الواسطة في أداء الجزء الذي يخصهم من المرحلة الإجمالية، وتبرم العقود بشكل يعوزه التنسيق مما يؤدي إلي زيادة التكلفة للنقل وإطالة الزمن الإجمالي للرحلة وعدم التأكد من طبيعة المسئولية عن هلاك البضاعة أو تلفها. بالإضافة إلي إمكانية تطبيق نظام التوزيع الشامل والخدمات اللوجيستية التي أصبحت عاملاً حاسماً في الاستثمار.

غير أنه فقد كشفت دراسة أجرتها أمانة اليونكتاد عن العوامل السلبية التي تجعل استحداث تكنولوجيا النقل متعدد الوسائط أمرا صعب المنال في الدول النامية للأسباب التالية:

1- عدم كفاية هياكل البنية الأساسية للنقل، وعدم توافر الاستثمارات اللازمة.

2- نقص الخبرة الفنية ومتعهدى النقل المؤهلين، وكذلك نقص الدراية الكافية لدى المسئولين.

3- وجود عوائق إجرائية بجانب احتكار المؤسسات المملوكة للدولة لجوانب عديدة من خدمات النقل.

4- أن تخطيط النقل مهمة شديدة التعقيد بالغة العسر ، تتضمن التخطيط على ثلاثة مستويات مختلفة ، هى:

- التحليل التفصيلى للمشاريع.
- تخطيط برامج قطاع النقل .
- تخطيط النقل فى سياق التنمية الوطنية الاقتصادية والاجتماعية

والتخطيط على هذه المستويات الثلاثة مترابطة، وكل محاولة تبغى تجاوز أية مرحلة تؤدى إلى تشويه نتائج التخطيط، وبالتالى إلى سوء تخصيص الموارد.

وقد شاع الاعتراف على نطاق واسع بضرورة لأخذ جميع مستويات التخطيط فى الاعتبار بقدر متساو، وذلك لعدة أسباب. فقطاع النقل يلعب دور حاسما فى كل قطاع من قطاعات التنمية الاقتصادية فى أى بلد، وهو ليس شرطا مسبقا لأية تجارة فحسب، ولكنه يؤثر أيضا تأثيرا حاسما فى أنماط التصنيع وفى درجة التكامل الإقليمى للبلد.

ويقع تخطيط المشاريع فى الطرف المقابل من سلم مستويات التخطيط. ذلك أن التحليلات التفصيلية لأحد المشاريع ضرورية ضرورة مطلقة لأنها تشكل الأساس فى تنفيذ خطط النقل. وتحليل المشاريع. على خلاف التخطيط الاقتصادى الكلى، يرتبط ارتباطا مباشرا بقرارات الاستثمار، ويتم تنفيذه على مستوى تقنى .

وفى مستوى تحليل المشاريع، يجب مراعاة احتياجات التخطيط لمختلف وسائط النقل وربطها باحتياجات التخطيط للحاويات. أما مشاكل التخطيط التى تثور فهى تتعلق بإيجاد قاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها، وبإمكانية التنبؤ بحركة النقل، وبالمشاكل العامة فى مجال تقييم المشاريع.

اما تخطيط برامج قطاع النقل فهو يقلص الفجوة الواسعة بين التحليلات التفصيلية للمشاريع وبين تخطيط النقل فى سياق التخطيط الإنمائى الوطنى. والقصد من تخطيط البرامج هو ضمان إلا يتم تخطيط وتنفيذ أحد مشاريع بنية النقل الأساسية بصورة منعزلة، بل بمراعاة الترابط الوثيق بين المشاريع المراعاة الواجبة. وهكذا تكون وظيفة البرنامج القطاعى هى تحديد المشاريع الممكنة، وربط كل منها بالأخر ربطا سليما وتحديد أولويتها ، وربط جميع مشاريع القطاع بالخطة الاقتصادية الكلية.

ويتعين فى إطار تخطيط البرنامج القطاعى تحديد الاحتياجات الاستثمارية التى تقتضيها كفاءة النقل بالحاويات. وقد يكون من المفيد تقسيم الاستثمارات إلى انواع اساسية بحسب أهدافها المختلفة بالرغم من ترابط هذه الأنواع، الأمر الذى قد يتعذر معه الفصل القاطع بينهما. وتلك الأنواع الأساسية هى :

(أ) استثمارات لزيادة القدرة، ومنها على سبيل المثال، الاستثمارات فى طرق جديدة أو معدات إضافية .

(ب) استثمارات الإحلال، والتى تختص بإحلال معدات جديدة بدلا من المعدات التى انهت عمرها الافتراضى.

(ج) واستثمارات التحديث. والتى تختص بادخال معدات ذات تكنولوجيا حديثة و متطورة بدلا من المعدات الموجودة.

وسيتصل النقل بالحاويات من الباب إلى الباب فى البلدان النامية خاصة بالنوع (أ) من الاستثمارات، وكذلك إلى حد ما، باستثمارات النوع (ج). بيد أن الاستثمارات الجديدة سوف تقتصر بدرجة كبيرة على المعدات التى لم تكن متاحة فى السابق وعلى المرافق الأساسية المنشأة خصيصا لمداولة الحاويات، مثل المحطات والمستودعات. أما توفير الجديد أو المحسن من الطرق أو وصلات السكك الحديدية أو الممرات المائية الداخلية فيتعين النظر إليه فى إطار أوسع كثيرا هو إطار تحسينات نوعية النقل لا مجرد إطار النقل بالحاويات.

3-5 تخطيط النقل بالحاويات :

ويتطلب إدخال النقل بالحاويات من الباب إلى الباب اتخاذ قرارات تخطيطه فى المستويات الثلاثة. وينبغى تدارس القرار العام بشأن قبول عمليات النقل بالحاويات من الباب إلى الباب على مستوى التخطيط الوطنى. ويجب تخطيط التوزيع الوسائطى فى النقل الداخلى بالحاويات على مستوى التخطيط القطاعى وللتخطيط فى هذا المستوى أهمية خاصة ذلك أن عمليات النقل المتعدد الوسائط تتوقف كفاءتها، بقدر أكبر مما تتوقف فى حالة النقل المجزأ، على سلامة عمليات النقل والتعقيب التى تتطلب نهجا تخطيطا متكاملا.

ويتوقف تخطيط التوزيع الوسائطى للنقل بالحاويات، بالطبع وإلى حد كبير، على المرافق الأساسية الموجودة، وبالتالى على التوزيع الوسائطى السائد. ويختلف هذا بدرجة كبيرة من بلد إلى أخر، وبذلك فى جملة أمور، تبعا للعوامل الجغرافية والديموغرافية، ولسياسة النقل المتبعة فى شتى البلدان.

والتخطيط للتحوية فى جميع المستويات، وخاصة فى مستوى تحليلات المشاريع، كثيرا ما يعوقه الافتقار إلى قاعدة بيانات إحصائية سليمة فى العديد من البلدان النامية. حيث لا تتوافر عادة البيانات عن شبكة الطرق والسكك الحديدية والممرات المائية الداخلية الموجودة، وكذلك عن المركبات والمعدات الدارجة عل الخطوط الحديدية وعن الصنادل الآلية.

بيانات حركة النقل تعانى من نقصان بعض الشىء . وبالتالى لا تتوافر صورة شاملة عن استخدام وسائط النقل وعن مفردات المرافق الأساسية. والأمر على هذا النحو بوجه خاص فيما يتعلق بالنقل بالطرق وفى الممرات المائية الداخلية، نظرا لعوامل منها نمط ملكية المركبات والسفن، والانتظار إلى نظم المحاسبة والإحصاء الخ. ولهذا الوضع أثار مزدوجة، أولها افتقار تخطيط النقل بصفة عامة إلى قاعدة صلبة، وثانيها صعوبة، إن لم تكن استحالة، القطع بمدى توافر القدرة الكافية على التكيف للنقل بالحاويات من الباب إلى الباب.

ومن المهم خاصة فى إطار التخطيط للنقل بالحاويات أن يشتمل الجرد على تقييم الخصائص المادية الرئيسية التى تتصف بها المرافق الأساسية القائمة والمعدات الموجودة والتى يقتضى الأمر مراجعتها على المتطلبات المادية الدنيا المشترطة للنقل

بالحاويات، على أن تؤخذ في الاعتبار حركة نقل الحاويات على الخطوط الرئيسية، وتعقيبها، وتوزيعها ، وتخزينها.

وعلى أساس من الجرد الحاصل على هذا النحو، يمكن التنبؤ باحتياجات الاستثمار المقبلة سواء بالنسبة لمجموعة حركة النقل أو بالنسبة لحركة النقل بالحاويات. ويتعين لأغراض تلك التنبؤات ترجمة الأنماط المقبلة للإنتاج والتصدير والاستيراد والاستهلاك إلى متطلبات النقل الشاملة، على أن يتبع ذلك تخطيط التوزيع الوسائطي، وفي مرحلة أخيرة، تنبؤات حركة النقل بالنسبة لمشاريع محددة.

4-5 تخطيط شبكات النقل الدولي :

نظرا لأن سفن الحاويات الضخمة لن ترسو إلا في عدد محدود من الموانئ، وأن بلدانا نامية عديدة لن تخدمها مباشرة تلك السفن، يمكن توقع ازدياد أهمية النقل الداخلي الدولي بالطرق وبالسكك الحديدية وفي الممرات المائية الداخلية. وبالمثل يتطلب اشتراك البلدان غير الساحلية في النقل المتعدد الوسائط وصلات نقل دولي تتوفر لها النوعية اللازمة للنقل بالحاويات.

ويوجد بالفعل عدد من وصلات النقل الدولي هذه فيما بين البلدان النامية. ففي حالة النقل على الطرق توجد أربعة مشاريع كبرى لطرق رئيسية قارية تستهدف إيجاد روابط قارية أوثق :

- شبكة الطرق الرئيسية عبر الأسيوية التي تربط جميع البلدان الواقعة بين إيران وفيتنام.
- شبكة الطرق الرئيسية للبلدان الأمريكية وتتألف من ثمانية طرق طولية وثمانية طرق عبر قارية وطريقين دائريين يربط جميع بلدان الإقليم وتوفر منفذا مباشرا من ساحل المحيط الهادئ إلى ساحل المحيط الأطلسي.
- شبكة الطرق الرئيسية عبر الأفريقية وتتألف من خمسة مشاريع طرق رئيسية كبرى .
- شبكة الطرق الرئيسية غرب الأسيوي التي تربط بلدان إقليم اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا .

أما بالنسبة للنقل بالسكك الحديدية فنطاق الشبكات الدولية أقل طموحا بكثير، إذ أن المشروع عبر القارى الوحيد هو الوصلة الحديدية بين سنغافورة وتركيا. وبالرغم من وجود بعض الوصلات الدولية فى أمريكا اللاتينية وافريقيا، فأن ذلك على أساس دون إقليمى فحسب.

والوضع شبيه بذلك فيما يتعلق بالممرات المائية الداخلية، التى لا تزال إمكاناتها فى مجال النقل، إلى حد كبير، غير مستغلة. ونتيجة لذلك كان دورها فى التجارة الدولية محدودا بعض الشىء. والافتقار شديد إلى تكاملها مع وسائط النقل الأخرى.

ولئن كان الأخذ بمنهج موحد من تخطيط مشاريع المرافق الأساسية ليس هو المطلب المسبق الوحيد (حيث تشكل إزالة الحواجز الإدارية. على سبيل المثال ، عنصرا هاما أخرا) فإنه ضرورى كل الضرورة لتسيير النقل الدولى الداخلى ذلك أن النقل، أيا كانت واسطته، يتطلب مرافق أساسية جيدة التكيف والاتساق، وهو مطلب لا يمكن بوجه عام تلبيته بالتخطيط الوطنى البحت. والافتقار إلى منهج تخطيطى دولى يفضى دائما إلى حدوث ثغرات فى الزمان والمكان والنوعية فى المرافق الأساسية تتمخض عنه عدة اختناقات على الحدود .

وفى حالة النقل بالطرق فإن النهج التخطيطى الأكثر استعمالا يومى إلى ربط شبكات الطرق الوطنية القائمة والارتفاع بها إلى المستوى المطلوب للنقل بالحاويات فى مستويات الشبكات الدولية. ويتعين تخطيط هذا الربط على أساس محاور محددة مسبقا للنقل الدولى، ترسم مساراتها على خريطة توضح الاتجاهات فحسب بل وبعض الإيضاحات عن أولويات التخطيط أو مراحل تنفيذ الخطة بالمعايير الدولية للطرق.

ويتطلب إنشاء شبكة خطوط حديدية دولية، وبالتالى النقل الدولى للحاويات بالسكك الحديدية، تخطيطا أشد تعقيدا بكثير . وتنبع الصعوبات من كون السكك الحديدية فى معظم البلدان النامية قد طورت على أساس وطنى، وبالتالى من عدم تطابق المعايير والمقاييس فى حالات عديدة مع معايير ومقاييس البلدان المجاورة . ومما له أهمية خاصة تواتر وجود الاختلافات فى مقاسات المسافة البينية لخطى

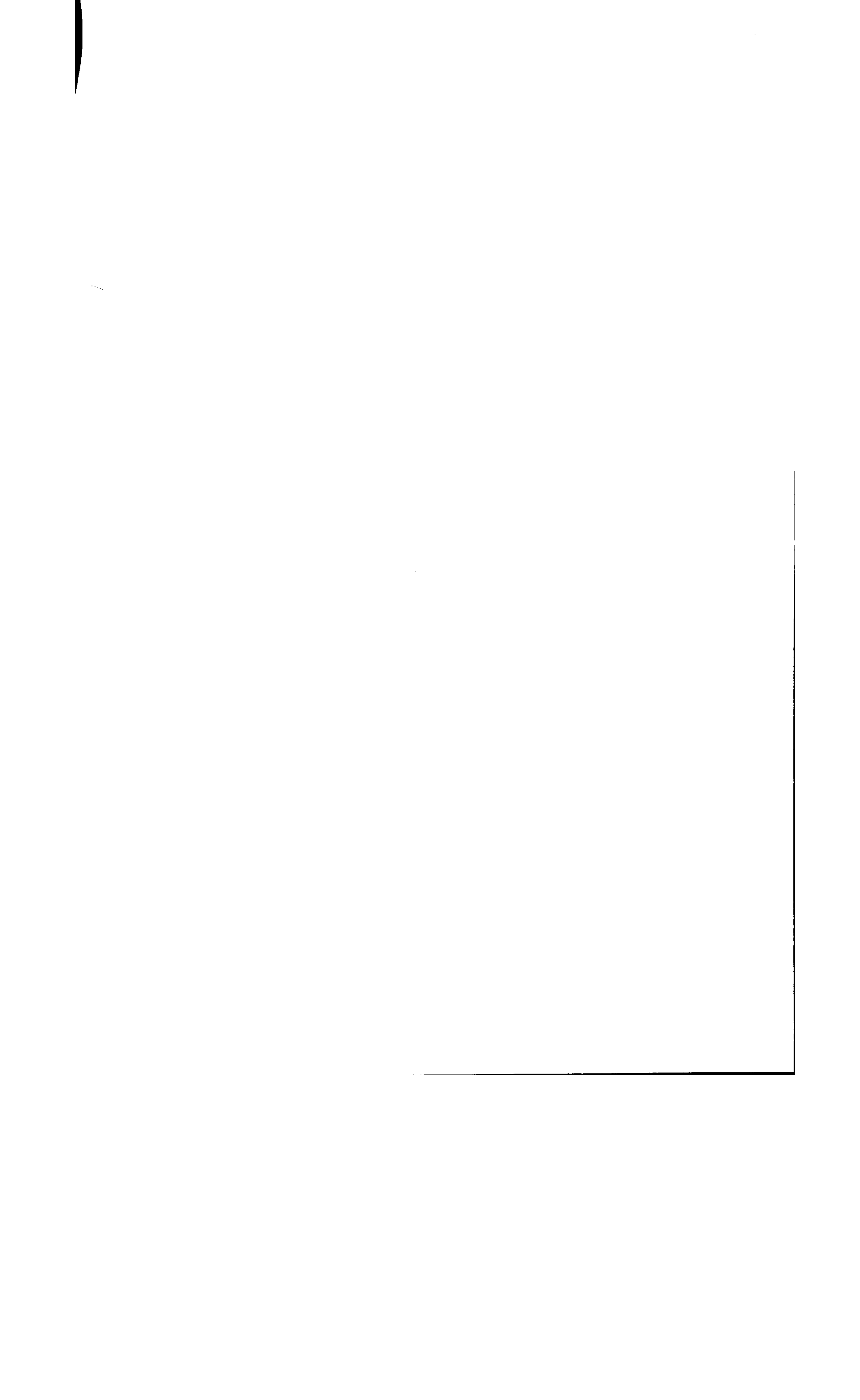
السكة وعلى سبيل المثال توجد ثلاثة مقاسات مختلفة للمسافة البينية دون تكامل شبكة السكك الحديدية الإفريقية. مثلا فالمقاس السائد فى بلدان غربى غانا وشرق افريقيا هو بعرض 1000ملم، أما فى شمال افريقيا فالمستخدم هو النوع المعتاد، وهو من مقاس 1435ملم، فى حين أن المقاس السائد فى باقى بلدان القارة هو 1067ملم. والوضع شبيه بذلك فى أمريكا اللاتينية .

وفى مثل تلك الظروف يصعب للغاية الربط بين شبكات السكك الحديدية الوطنية وحتى لو تم ذلك، فسيظل تفاوت مقاسات المسافة البينية يعرقل كثيرا من تدفق الحاويات إذ سيجرى إما تعقيب الحاويات وإما تزويد المعدات الدارجة لعربات السكك الحديدية بمنظومات من العجلات التى يمكن استبدالها.

ويبدو مستصوبا من أجل معالجة الوضع بالنسبة للسكك الحديدية، منح سلطة تخطيطية ما للمنظمات الدولية ذات الصلة بالنقل على السكك الحديدية . وينبغى لجهد دولى كهذا أن يضمن وضع مقاس موحد للمسافة البينية ولما كان من الواضح بسبب الآثار المالية أن هدفا كهذا لا يمكن تحقيقه إلا على مدة فترة زمنية طويلة، فينبغى وضع خطة للربط البينى توفر حلولا أسرع والغرض من خطة الربط البينى ينبغى أن يتمثل فى إقامة نقاط تعقيب فيما بين مختلف المقاسات. او على الحدود وينبغى فى الوقت ذاته أن تمتنع السلطات الوطنية عن الاستثمار فى أية مقاسات لمسافات بينية غير تلك المتفق عليها للنقل الدولى .

الفصــل السادس

تخطيط عمل الموانى



1.6 مفهوم خطة عمل الميناء :

تعرف خطة عمل الميناء على أنها وصف مكتوب وشامل لعمل الميناء. وتتكون من تقرير مفصل عن خدمات الميناء، وطرق تقديمها والسوق الموجه له وعملاء هذه الخدمة وكذلك إستراتيجية التسويق، وتنظيم الموارد البشرية واحتياجات البنية الأساسية والموارد المالية ومصادرها واستخداماتها.

تصف خطة عمل المينا الوضع الماضي والحالي لأعمال الميناء،والفرض الأساسي منها هو تقديم مستقبل الميناء،وعادة ما يتم تجديدها سنويا والنظر مستقبليا لمده تتراوح ما بين ثلاث إلى خمس سنوات اعتمادا على نوع عمل الميناء وكيانه.

وتعتبر هذه الخطة عامل أساسي للتطبيق وخاصة فيما يخص عملية التمويل سواء كان هذا التمويل مباشر من الميناء أو استثمارات خارجية أو قروض، وبناء عليه يجب تصميم هذه الخطة بشكل واضح ومهيكل بشكل جيد.

2.6 أهمية خطة عمل الميناء :

يوجد العديد من الأسباب الهامة لرسم خطة عمل الميناء،من أهم هذه الأسباب نذكر منها ما يلي :

- **الحصول على نظره متكاملة لأعمال الميناء :**

من خلال خطة عمل الميناء نستطيع الحصول على نظره متكاملة لجميع العناصر الخاصة بأعمال الميناء على سبيل المثال يمكن من خلال هذه الخطة تحديد العملاء المستهدفين (ملاك- سفن – شاحنين) كما يمكن كذلك تحديد شريحة السوق وتكوين إستراتيجية التسعير وتعريف شروط المنافسة التي يجب التشغيل من خلالها لنجاح الميناء.

فتضمن خطة عمل الميناء أن الاعتبارات السابقة متماشية مع بعضها البعض ومتناغمة،كما تؤدي معالجة خطة عمل الميناء إلى إكتشاف الميزة التنافسية أو الفرص الجديدة وكذلك أوجه القصور في خطة الميناء .

إن الالتزام بوضع الخطط على ورقه يضمن تطوير الأعمال وتنفيذها بقدره إدارية عالية ،ويستطيع المدير من خلال ذلك تركيز جهوده لتصحيح أي خروج عن الخطة قبل أن يصبح الوضع حرجا ،كما تمكنه من النظر مستقبليا وتلافي المشاكل قبل ظهورها.

- **تفاهم متبادل بين أعضاء الفريق :**

إن الوصول إلى تفاهم متبادل بين أعضاء الفريق الإداري للميناء أمر فى غاية الأهمية وخاصة فى حالة أن السياسة المقترحة يشترك فيها عدد من المديرين كما يحدث عمليا أثناء التحضير لخطة عمل الميناء.

- **تحديد الاحتياجات المالية والتمويلية :**

يتم من خلال خطة عمل الميناء تحديد كمية ونوع ومصادر الاستثمار ومتى يتم الاحتياج إليه كما إن هذه الخطة تستخدم في معالجة عملية تطبيق التمويل.

- **الموافقة من مجلس الادارة / حاملي الأسهم :**

يتم استخدام خطة الميناء للحصول على موافقة وتأشيرة مجلس إدارة الميناء أو حاملي الأسهم به.

التعيينات :

تستخدم خطة الميناء في تعيين وتقديم أعضاء جدد بإدارة الميناء والعاملين.

الوصول إلى أهداف الموظفين :

يتم من خلال أهداف مقاييس خطة عمل الميناء الوصول إلى أهداف الوحدات والأفراد العاملين بالميناء (الادارة بالأهداف)

إعلام الموظفين :

تستخدم خطة الميناء كوسيلة لإعلام / وتشجيع الموظفين عن أهداف الميناء.

إعلام المولين :

وذلك بتقديم خطة الميناء الحالية إلى البنوك / المستثمرين الذين قاموا بتمويل أعمال الميناء في السابق لتعطيهم صوره هم في حاجة لها كمعلومات دوريه لتقييم الأغراض المختلفة.

إعلام الشركاء :

تستخدم خطة عمل الميناء في إعلام الشركاء في أعمال الميناء والمنظمات المهتمة الأخرى.

ويفترض عند تحضير خطة عمل الميناء إن الهدف الأساسي لها هو تحديد الاحتياجات التمويلية لأعمال الميناء والبحث عن مصادر تمويل خارجية.

3.6 كيفية تحضير خطة عمل الميناء :

1.3.6 من يقوم بتحضير خطة عمل الميناء ؟

تعتمد الاجابة على السؤال حول من يقوم بتحضير خطة عمل الميناء إلى حد كبير على نوع الميناء نفسه (بضائع – ركاب – تزويد وقود - .... الخ) وكذلك هيكل هذا الميناء وحجمه .

فنجد في الموانى الصغيرة إن أعمال التخطيط والوثائق الاوليه تتم بواسطة المديرين، أما في الموانى الكبيرة فإن المشاركة تأتي من أشخاص مختلفين.

فكلما زاد عدد الادارة والموظفين المشاركين في تخطيط عمل الموانى كلما قلت الفرصة للوصول إلى حل سيء بل الوصول إلى حل يعتمد عليه،ومن الطبيعي أن نجد أن معظم المشاركين في خطة عمل الميناء يفترض أن تكون لهم مسئوليات أثناء تطبيق هذه الخطة ولذلك فمن المعقول من وجهة النظر الفنية والسيكولوجية وبناء العمل الجماعي مشاركتهم في المراحل الأولى من خطوات الخطة .

وذلك يعود للآتي :

أولا : إن الموظفين هم أفضل من لديه معلومات عن العناصر المختلفة لعمليات تشغيل الميناء.

ثانيا : انه لا توجد خطة يمكن تطبيقها بنجاح إلا باشتراك الموظفين ذات الأهمية وتعريفهم بالأهداف والوسائل للوصول إليها،وفيما يلي نذكر أهم الموظفين المشاركين في تحضير خطة عمل الميناء :

- **المدير التنفيذي للميناء :**

والتي تعد مسئوليته الاساسية هي الإشراف على جميع مراحل خطة عمل الميناء.

- **مدير التسويق والمبيعات بالميناء :**

وهو الشخص الذي يتفهم تماما لفضل طلب للسوق (الميناء) وكيفية نموه وكذلك ملم بأهم احتياجات العملاء والأسعار المناسبة التي يمكن دفعها وكذلك ملم بتحركات المنافسين...وهكذا.

- **مدير التطوير والتشغيل بالميناء :**

والذي يعطي المدخلات الأساسية والمركزية لخطة عمل الميناء مثل الوقت المطلوب لتطوير خدمه جديدة أو الاحتياج إلى خدمه جديدة أو معدات او آلات مطلوبة كما يكون لديه معلومات عن احتياجات الأفراد والمواد الخاصة المطلوبة.

- **المدير المالي للميناء :**

وهو الشخص الذي يقوم بوضع المعلومات المالية لخطة مع بعضها البعض ويعمل على الاحتياجات المالية للميناء ويعتبر أحد المفاتيح الأساسية في التحدث مع المستثمرين ومؤسسات الاقتراض .

وفي كثير من الحالات يقوم هؤلاء الأشخاص بإعلام موظفيهم عن خطة عمل الميناء ويطالبهم بالمساعدة والمشاركة بالمعلومات والآراء والأفكار ويعتبر هذا المدخل بإشراك أكبر عدد من موظفين الميناء له ميزه كبيرة من خلال خلق معرفة وتحفيز للميناء ككل.

وعليه يتم استخدام افضل المهارات الموجودة بالميناء لتجميع وتناغم المدخلات التي يقدمها أعضاء الفريق السابق ذكرهم ولإنتاج التقرير الحقيقي،ويجب ملاحظة أن هذا العمل لايتم إنجازه ببساطه إلى الأعضاء الأقل استفادة من الموظفين والذي يحدث أن لديهم وقت متاح.

وفي كثير من الموانى الكبيرة والتي لديه وضع تنافسي كبير ومديري تطوير والذي يكون دورهم الأساسي تنسيق أعمال تخطيط الميناء ومراجعة الوثائق الخاصة بذلك.

أما الموانـي الأخرى فليس لديها موارد داخلية كافية وبناء عليه تستعين بمستشار خارجي ليرشد ويسهل معالجة خطة عمل الميناء.

2-3-6 ما هى خطوات عملية خطة عمل الميناء؟

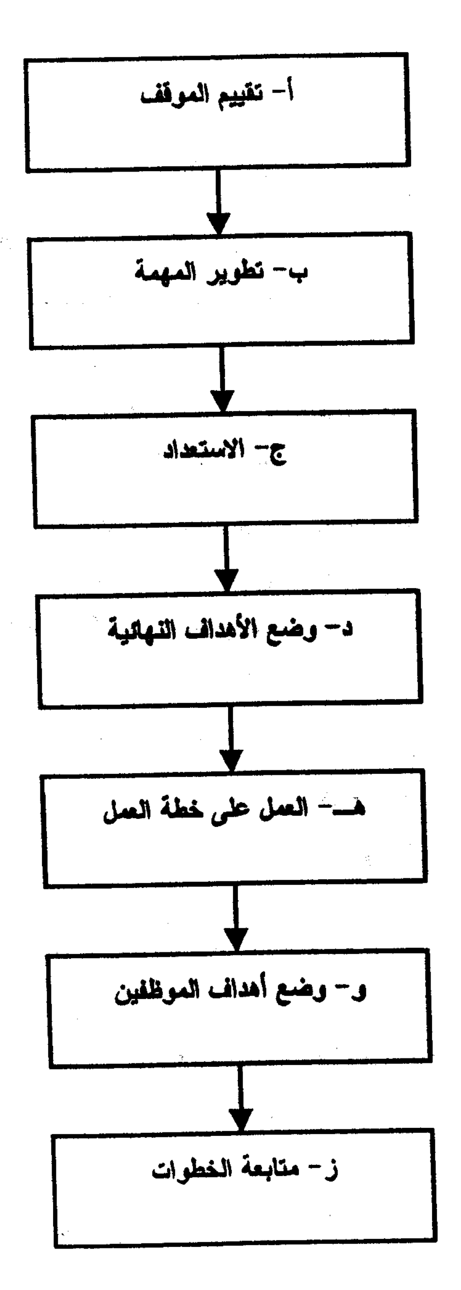
لا يجب النظر إلى خطة عمل الميناء على أنها شيء يتم تحضيره لمرة واحده فقط ويتم وضعه بعد ذلك في الرف ونسيانه بل وتجاهله ولكن التخطيط الدينـاميكي يجب ان يكون جزء لا يتجزأ من إدارة أعمال الميناء.

تقوم معظم الموانـي الناجحة بتحضير من ثلاث إلى خمسة خطط عمل ميناء سنويا ويتضمن ذلك تجديد لخطة عمل الميناء في السنة السابقة وذلك بمقارنه أهداف وارقام الخطة الموضوعة سابقا مع النتائج التي تم التوصل إليها مع الأخذ في الاعتبار بالتغيرات والمعلومات الجديدة والخبرات والأفكار الجديدة.

وتتضمن خطوات عمل خطة الميناء العناصر التالية :

تقييم الموقف	ASSESSING THE SITUATION
تطوير المهمة	DEVELOPING AMISSION
الاستعداد	GETTING READY
وضع الأهداف النهائية	SETTING GOOLS
العمل على خطة عمل الميناء	WORKING OUT THE PORT BUSSINESS PLAN
وضع أهداف للموظفين	SETTING EMPLOYEE OJECTIVES
متابعة الخطوات	MONITORING THE PROCESS

ويوضح الشكل رقم (6-1) خطوات عمل الميناء ، وفيما يلي شرح كل خطوة من هذه الخطوات على حده وبالتفصيل :



شكل (6-1) خطوات التخطيط

أ- تقييم الموقف :

يتم تقييم موقف الميناء ككل من حيث نظرة المستهلكين لأعمال الميناء والشركاء والمنافسين والموردين وفى مرحله التقييم للموقف يجب الإجابة على سؤال هام "أين نحن الآن ؟" كما يجب أن يكون تقييم الموقف أمينا وممارسة النقد الذاتي في محاولة الإجابة عن الأسئلة الهامة المطروحة بواسطة أشخاص أعمال الميناء ويجب سؤال أنفسهم بصفة منتظمة الأسئلة الآتية :

- ما هي أهم نقاط قوتنا ونقاط ضعفنا ؟
- ماذا نستطيع أن نعمل وما لا نستطيع عمله على الإطلاق ؟
- ما هي أهم الأخطاء التي قمنا بها في الماضي وماذا نتعلم منها ؟
- هل نعمل عدد مناسب من الأخطاء ؟

ب- تطوير المهمة:

يجب قبل متابعة الخطوات اللاحقة تكوين جمله واضحة عن مهمة الميناء، وتعتبر عملية تطوير المهمة عاده أقيم جزء في خطوات التخطيط الديناميكي، حيث يتم تغيير المهمة أو إعادة الموافقة على اتجاه أعمال الميناء.

وتوفر المهمة عادة مفهوم الغرض والفعل كأداة للاتصال باتجاه عمل الميناء، وعليه يستطيع حاملي الأسهم والموظفين وشركاء عمل الميناء تشجيع ودعم المهمة إذا ما تعرضوا لها.

- إن رؤيتك تقول كيف ترى نفسك في المستقبل البعيد،انها تعبر عن ماذا تريد أن يكون ميناءك عليه ويشترك في الرؤية جميع الأفراد المهتمين بأعمال الميناء ويعتبر هذا عامل هام للنجاح في تطوير المهمة.
- إن مهمتك تعرف ما ترغب في تحقيقه، وتذكر الفوائد التي سيحققها عملاء الميناء والموظفين، وحاملي الأسهم والمجتمع ككل.
- إن فلسفتك تعبر عن القيم والمعتقدات لثقافة ميناءك.

- إن استراتيجيتك تشير إلى كيفية الوصول إلى هناك.
- وعادة ما يتم إيجاد عمل الميناء من خلال رؤية الأفراد لـه في بدايته وعندما ينمو كيان الميناء فإن تنظيمه يفقد هذه الرؤية وتتغير المهمة الخاصة به.
- كما يجب مراجعة المهمة بشكل دوري وإذا كان من الهام تطبيقها، وهذا يستلزم توفير صوره مجدده عن ماذا تحاول أن تحقق وإجابة أسئلة عديدة مثل:
  - ما هو عمل الميناء الذي تقوم به حاليا ؟
  - ماذا أفضل عمل تقوم به ؟
  - تقابل احتياجات من ؟
  - ما هي الاحتياجات التي تقابلها ؟
  - ما هي الفوائد التي تنتجها ؟

يجب إن تتضمن الفلسفة والقيم في خطة عمل الميناء المكتوبة وهى احد الأدوات الهامة التي يجب أن تصل إلى جميع مستويات المنظمة بالميناء وشركاء الميناء الخارجيين مثل (ملاك السفن).

إن ثقافة الميناء المتوازنة والفهم الجيد لاتجاه كيان الميناء والقيم يمكن أن تطور اتخاذ القرار وإنتاجية العاملين حيث يشعر العاملون بأنهم في حالة أفضل لما يقومون بعمله ويجب التذكير بأن الأفراد يتم تشجيعهم ليس فقط بحصولهم على مرتباتهم.

ويتم عادة تطوير رؤية ومهمة وفلسفة استراتيجية الميناء من خلال الإدارة العليا في بعض الأحيان خارج حدود المكان لا يكون لذلك فوائده (البعد عن التداخلات اليومية لتنفيذ هذه العملية)

ج- الاستعداد :

بعد ما تم تعريف المهمة وقواعد الفلسفة فنحن بحاجة للبدء في العمل الحقيقي لتحضير خطة عمل الميناء، ويوجد عدد من الأمور الهامة التي يجب تحديدها عند الاستعداد لتنفيذ ذلك هي ما يلي :

• **تحديد منسق :**

تحديد عضو من العاملين والذي سيكون مسئولا عن تنسيق عملية تخطيط عمل الميناء واستلام الوثيقة النهائية لمدير تخطيط مشروع عمل الميناء في الميعاد.

• **تعيين مسئول :**

يجب الأخذ في الاعتبار بخبرة المسهل وتعيين واحدا إذا لم يكن هناك احد من العاملين متاحا ولديه الخبرة المناسبة والقدرة على الإرشاد في عملية خطة عمل الميناء المعقدة ،وعادة ما يكون شخص خارجي مستقل أفيد لنظمه الميناء ويجب أن يكون هذا الشخص ذو مهارة عاليه وعلم باحتياجات قارىء خطة عمل الميناء.

• **تعريف المهام :**

لابد من العلم بها وبالخطوات المختلفة المتضمنة لعملية التخطيط ،وتحديد مواعيدها والجدول الخاص بالعمل ككل.

• **تحديد أعضاء الفريق :**

ويقصد به تحديد الأشخاص الذين سيشاركونه في عملية التخطيط وتعريف ادوارهم ومسئولياتهم وفعاليتهم .

• **تجميع المعلومات :**

تجميع وتنظيم جميع المعلومات التي سيتم الاحتياج إليها من المصادر الداخلية أو الخارجية (البحث التسويقي - تقارير عن المنافسين - التطورات التكنولوجية الحديثة...الخ) فبالإضافة إلى توافر

المعلومات داخليا فهناك مصادر قيمه وأدوات يجب أخذها في الاعتبار مثل إتحادات صناعة الموانى، قواعد بيانات وجهات استشارية خاصة.

د-وضع الأهداف النهائية :

إن وضع الأهداف النهائية للتطوير المستقبلي لأعمال الميناء من الأمور المطلوبة مسبقا للتحضير لخطة عمل الميناء ومع أن هذه الأهداف النهائية سيتم

توليفها في مراحل عملية التخطيط إلا إنها لا تزال ذات قيمه عاليه في تطبيق روح العمل المستقبلي ويجب أن تحدد هذه الأهداف النهائية بتوقيتات محدده ومعقولة ويمكن قياسها ، ومن أمثلة هذه الأهداف النهائية مايلي :

- زيادة إنتاجية أعداد الحاويات المتداولة بالميناء خلال الثلاثة سنوات القادمة بنسبة 20 ٪ سنويا وذلك من خلال تكثيف مجهودات التسويق والمبيعات في الدول المحيطة .
- تقليص أسعار استخدام الميناء في السنة القادمة بنسبة 10 ٪ وذلك بزيادة الميكنة في أرصفة الحاويات.
- بنهاية الخطة السنوية الثاني تشغيل ثلاثة أوناش عملاقه جديدة بمحطة الحاويات.

هـ- العمل على خطة الميناء :

يعتمد العمل على خطة عمل الميناء على تناغم أسلوبك التسويقي، والمبيعات والتطوير والعمليات والأهداف المالية بطريقه تمكن الميناء من مجابهة أهداف مجتمعه

ويتم هذه (العمل التكاملي) بطريقه متناسقة حتى يتم تحقيق التناغم الكامل لجميع عناصر أعمال الميناء.

و-وضع أهداف الموظفين :

إن احد الأمور الهامة التي يجب القيام بها بعد الانتهاء من خطة عمل الميناء هو استخدامها كأساس لوضع أهداف الوحدات والأفراد في الميناء فهدف مدير المبيعات هو تحقيق حجم المبيعات الموضوعة في الخطة وكذلك مدير التشغيل عليه أن يقابل مستويات الخدمة والجودة المحددة بالخطة كذلك على العاملين في التطوير بجانب أمور أخرى مقابلة الجداول المخططة لجلب خدمات جديدة لأعمال الميناء (أنظر شكل 2).

ويجب كتابة هذه الأهداف الفردية بشكل ثابت،ويجب أيضا مراجعتها وتقييمها بشكل دوري ويمثل هذا أساس للتعويضات المالية للموظفين.

مهمة

أهداف نهائية

تخطيط العمل

الاتصالات

الموظفين

شكل (6-2): دور الموظفين في عملية تخطيط عمل الميناء

المصدر: مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (unctad)

ز- متابعة الخطوات :

تعتبر المتابعة المنظمة لتطبيق خطة عمل الميناء عامل هام جدا لنجاح هذه الخطة وعلية يجب تكامل الخطة العقلية للميناء مع أنظمة المتابعة والمرتجع الثابت وذلك لضمان التطبيق الناجح لخطة الميناء وتحقيق الأهداف.

تؤثر المشاركة في هذه العملية على نظرة أعضاء الفريق في دورهم بالميناء ويكون لها تأثير مباشر على أدائهم ويلاحظ انه إذا ماتم الانتهاء من خطة عمل الميناء وتم حفظها ونسيانها في الأرفف لسنه فإن الموظفين لن يأخذوا هذه الخطة مره أخرى على محمل الجد.

ويلاحظ أيضا انه إذا تغيرت الافتراضات الاساسيه يجب تعديل الخطة بناء على ذلك وعليه يوصي بتعديلات على المدى المتوسط ، ويجب الانتباه إلا انه المدخل لتعظيم فوائد الخطة الديناميكية يكمن في التطبيق والحفاظ على الخطة مجددا دائما.

4.6 المتوقع من المستثمرين / الدائنين :

بالاضافة إلى الموازنة المحددة لحاجة تشغيل وتطوير أعمال الميناء بناء على الخطة الموضوعة فإن المستثمرين والبنوك يمكنهم توفير دعم مثل المذكور فيما يلي :

- يجب إلحاق شخص ذو خبره من قبل المستثمر لهيئة الإشراف بالميناء ، وعلى هذا الشخص ان يقوم باحتضار طرق اتصال جديدة بالسوق وافكار جديدة ونصائح مفيدة لأعمال الميناء.
- في حالة إذا ما كان المستثمر احد الشركات التشغيلية الخاصة بأعمال الميناء (خط ملاحي)فانه من الأفضل تواجد تعاون في شكل شراكه في واحده أو اكثر من المجالات الآتية :
- الدخول إلى السوق من خلال شبكة عمل الشريك.
- إضافة خدمة الشريك إلى قائمة أعمال الميناء لتبكير وضع الميناء ذاته.
- تأثير مجهودات تطوير وإنتاج مشترك للحصول على ميزة تأثير اقتصاديات الجمة.
- نقل الخبرات الفنية والإدارية....الخ.
- في حالة ما إذا كان المستثمر جهة حكومية برؤية تطويريه فإن الميناء يحصل على دعم إضافي من الناحية السياسية والتنفيذية.

5.6 الأنواع المختلفة من خطة عمل الميناء:

يعتمد هيكل ومحتويات وعمق خطة عمل الميناء على عدد من العوامل نذكر منها ما يلي:

1- الهدف الرئيسي لخطة عمل الميناء
2- مرحلة عمل الميناء(بداية أو ميناء موجود بالفعل أو تطوير)
3- نوع عمل الميناء
4- حجم الميناء

وفيما يلي مناقشه مختصره عن بعض الأمثلة المتعلقة بهذه العوامل:

- **نوع عمل الميناء**

بالطبع لن تتعامل خطة عمل الميناء مع موضوعات مثل التصنيع ومعالجته،وذلك لأن صناعة الموانى تعتبر صناعه خدمية ، وعليه ستركز خطة عمل الميناء على كيفية الحصول على موارد مالية لتمويل بناء هياكل فوقيه أو شراء معدات ومبيعات وكذلك موضوعات تتعلق بمخزون قطع التيار والتخزين....وهكذا، تصبح اقل اهميه كلما ترك مزيج الخدمة نحو خدمه نقيه لأعمال الميناء.

على كل حال فإن الخطة عمل الميناء يجب أن تغطي موضوعات قياسية مثل تطوير الموارد البشرية والتسويق.

- **ملكية منفردة :**

في حالة إذا كان الميناء كيان منفرد لأعمال ميناء صغيره(كموانى التزويد بالوقود) فبالطبع سيتم وضع التصور المبدئي لأعمال الميناء ككل بنفسك، وعليه لأعمال الميناء الصغيرة فإن حجم

ومدى التعقيد والمجهود المبذول لإنتاج خطة عمل الميناء يجب أن يكون محدودا.وفي مثل هذه الحالة فإن خطة عمل الميناء ستركز على شخصية مسئول الميناء فقط، وعليه سيتم الاحتياج إلى معلومات مالية عن وضع الميناء لدعم الاستثمارات الجديدة بهذا الميناء ويجب أيضا تقديم معلومات عده خاصة بأي افراد يعتبرون كأصول غير مالية والتي يستخدمها مينائك في أعماله.

- **الموانى العملاقة :**

لا تضع الموانى العملاقة ذات المبيعات بأحجام سنويا تصل الى عدد من البلايين من الدولارات تركيزها على نفس الموضوعات مثل الموانى ذات الحجم المتوسط بعائد قليل من ملايين الدولارات، وعليه فإن الموضوعات التي يتم تغطيتها في خطة أعمال الموانى العملاقة هي ما يلي :

* نظره عالميه لإستراتيجيات التطوير
* التوسع من خلال الحصول على خدمات الموانى الأخرى
* تحليل تطورات الاقتصاد الجزئي العالمي والسياسات الدولية والتي ستؤثر بشكل أو بآخر على أعمال الميناء.
* توقعات الاتجاهات والتطورات على المدى الطويل فيما يخص الديموجرافيه، و الاجتماعيات وسلوك المستهلك.
* التطوير للخدمة على المدى الطويل (5 إلى 10سنوات أو أكثر)
* العلاقات الحكومية وسياستها.

- أما الأمور التي تعتبر أقل أهميه بالنسبة لخطة عمل الموانى العملاقة نذكر منها ما يلي :

* تقنية الخدمة(مثل هذه الموانى لها عدد مختلف من الخدمات)
* تكتيكات المبيعات(وتختلف على حسب موقع الميناء)
* سياسة العاملين(يستثنى من هذا بالطبع الإدارة العليا في الموانى المختلفة....وهكذا.)

• تقسيم خطة عمل الميناء :

لا تتلف كثيرا خطة أقسام (وحدات) عمل الموانى الكبيرة عن خطة عمل الميناء نفسها، بالإضافة إلى الموضوعات القياسية التي يتم تغطيتها في خطة عمل الميناء(الخدمة، المبيعات، الموارد....الخ) فإنه يجب تغطية جميع الموضوعات الخاصة بالتكامل وسيناريوهات وحدات الموانى الأخرى مثال(محطة الحاويات - أرصفة البضائع العامة - أرصفة البضائع الصب)

• موانئ مبتدئة :

يواجه الميناء الجديد والذي يعمل في البدايات تحديا من نوع خاص حيث أنه لم ينفذ بعد اتجاه موثق بعد، والبديل لذلك يركزا لميناء بشده على قدرته لبيع خدماته

والشركاء الناجحين في أعمال هذا الميناء، ولا يهم إذا ما كان الميناء يستخدم خطة أعماله للحصول على موارد مالية أو قناع العمالة المتميزة للعمل به،وعليه يحتاج الميناء المبتدأ إقناع أي من كان يقرأ خطته أن أعماله تتجه للنجاح. وفي الخلاصة أن قدرة الميناء على بيع نفسه يعتبر بديل للمعلومات التاريخية الغير موجودة بسبب أنه ميناء مبتدأ، ولذلك في خطة الميناء يجب أن تتضمن المعلومات الشخصية عن جميع الأشخاص المشاركين في مغامرة البداية(الوظيفة السابقة، الخبرة، الأعمال المنفذة....الخ) بدلا من المعلومات التاريخية والتي تتمتع بها الموانى العاملة بالفعل والتي تستطيع توفير المعلومات التاريخية. وكما في حالة أعمال الموانى العاملة بالفعل، يضع المخطط تصور عن الأرباح والخسائر وعائد الاستثمار وتمثل هذه الوثائق النتائج المتوقع تحقيقها من خلال عمليات الميناء ويجب تضمين أي تكاليف للبداية والمستحقة قبل بداية افتتاح اعمال الميناء ،ومع أن أعمال الميناء سوف تتضمن مصاريف معينه والتي تعتبر موحدة في صناعة الموانى إلا أنه لا يجب نسيان بعض من المصاريف الأكثر شيوعا للبداية مثل :

* رسوم الميناء المعتادة(قانونيه أو محاسبيه)
* المصاريف المعتادة (رخصة العمل، تكاليف التسجيل...الخ)
* ودائع للمناطق المؤجرة
* دراسة السوق

• التوسع في أعمال الميناء

إذا ما تم إنتاج خطة الميناء بهدف رئيسي وهو تمويل أعمال الميناء، فإنه يجب الوضع في الاعتبار العنصرين التاليين بشكل مناسب:

أولا: إن سوق قطاع أعمال الميناء المستهدفة تتجه إلى زيادة مستقبلية.

ثانيا: بناء على تاريخ الميناء وقوته التنافسية فإنه في وضع يمكنه من الحصول على نصيب مناسب من هذا السوق.

6-6 أعمال الميناء المستمرة بانتظام :

لا تشترك بعض خطط أعمال الميناء في نمو محدد أو استثمارات أساسيه ولذلك فلا تهتم هذه الخطط بعناصر زيادة تمويل إضافي، في هذه الحالات يتم وضع خطة عمل الميناء للإعلان أو للحصول على موافقة متخذي القرار والمستثمرين الحاليين أو مجموعة المديرين الذين يضعون

بأنفسهم هذه الخطة للوصول لتفاهم عام لأهدافهم وتحديد انشطتهم المستقبلية، ومن الواضح انه في مثل هذه الخطة يتم وضع التركيز الأقل على تحديد اتجاه السوق للحصول على نموه وتضع كثير من المواني خطط مثل هذه كل عام.

7-6 مرحلة التمويل :

كما ذكر سالفاً فإن أهم أحد الأغراض وضع خطة عمل الميناء هو إعلام الممولين والمستثمرين في حالة إذا لم يكن الغرض هو الحصول على دخل جديد ولكن النية فقط هو الحفاظ على أعلام المستثمرين الحاليين، وفى هذه الحالة فأن الأهمية الأقل توضع فإن هناك احتياج لوضع أهمية أقل على خلفية عمل الميناء (والمعروفة مسبقا) ويكون تركيز الخطة في هذه الحالة أكثر على التطورات الجديدة في عمل الميناء، ومع كل ذلك فإنه في حالة التقرب من مقترض أو مستثمر جديد (تسمى جولة ثانيه وثالثه أو سوق الأوراق المالية) فإن خطة الميناء تتضمن تفاصيل توضيحيه أكثر عن خلفية عمل الميناء (متضمنة الأسواق والخدمات).

8-6 مشروع معين للميناء :

قد يحدث أن لايتم وضع خطه عمل الميناء لأعماله ككل ولكن فقط توضع خطه منفصلة لمشروع استثماري وقتي مثل:

- افتتاح محطة تعبئة حاويات(C.F.S)في منطقة معينه داخل الميناء.
- بداية وحدة عمل جديدة بالميناء لخدمات جديدة (مثل تطبيق شبكه معلوماتية جديدة لتطبيق الأعمال الإلكترونية). ولمثل هذه الخطة الخاصة بوحدة عمل الميناء فإن هناك احتياج فقط لتوفير معلومات عامه عن المجموعة ككل ويجب أن التركيز في الخطة في مثل هذه الحالة على الأعمال الجديدة المحددة فقط والتي يتم

لها التخطيط وسيهتم المقترضين والمستثمرين في هذه الحالة بالحصول على صوره أوسع للوضع التمويلي للميناء لتحليل الخطورة المالية الكلية، وفي إذا ما كان الميناء يواجه صعوبات مالية فمن الواضح أن ذلك سوف ينعكس على المشروع كذلك.

9.6 تشكيل وتنظيم خطة عمل الميناء :

قبل مناقشة محتويات (مكونات) خطة عمل الميناء، فمن الهام أن نضع في الاعتبار عدد من العناصر الأساسية الخاصة بتشكيل الخطة وتقديمها حتى تظهر بشكل مهاري جيد وتصبح أداه ذات فائدة وهناك عدد من النقاط يجب الاهتمام بها نذكر منها ما يلي:

الغلاف :

إن الغرض الأساسي من صفحة الغلاف هو إعطاء القارئ فكره عامة عن المحتويات وكيفية الوصول إلى المؤلف ، ويعطى غلاف الوثيقة عادة الانطباع الأول عن الأعمال المتضمنة والتي يهتم بها أي جهة أو مستثمر، كما وتعتبر صفحة الغلاف أيضا وسيله للتعرف على عمل الميناء وحيث أن المستثمرين يتلقون عدد كبير من خطط الأعمال كل أسبوع ولكن بواسطة صفحة الغلاف المصممة على ورق ذو جوده عاليه قد يلفت انتباههم (وبالتالي التأكد أنهم سيعطوا الأولوية الأعلى لخطة عمل الميناء)، ويجب أيضا كتابة "خطة عمل الميناء" على الغلاف الذي ويجب أن يتضمن مايلي:

* الاسم القانوني لعمل الميناء.
* شعار الميناء (إذا ما تم قضاء وقت ومجهود في وضع شعار للميناء أو أي شكل للتعرف عليه أو اسم فإن صفحة الغلاف هي المكان الذي يجب أن يوضع فيه وإذا لم يتم الاهتمام بهذه المبادئ الأساسية للتسويق فينصح بتنفيذها وذلك ببناء كيان حيوي ليتعرف الناس ويتذكرون أعمال الميناء).
* تاريخ تحضير الوثيقة أو تعديلها والمدة التي استغرقت في ذلك
* العنوان
* أرقام التليفونات

* رقم الفاكس البريد الالكتروني والصفحة الالكترونية (العنوان الالكتروني) إذا ما كان مطبقا

* أي استفسارات أو معلومات أخرى

اختياريا: ملاحظة تنصح القارىء بأن الخطة سريه، وإذا ما تم تحضير أكثر من نسخه لخطة عمل الميناء فيمكن وضع أيضاً وضع رقم النسخة على صفحة الغلاف وذلك للتحكم في توزيع هذه النسخ وينصح بأن يكون الغلاف جذابا ويبدو انه تم وضعه باحتراف، ويجب أن تكون الخطوط المستخدمة واضحة ويمكن قراءتها بسهوله، وأن يكون تتداخل الألوان المستخدمة كذلك مبهجا للعين، كما يمكن إضافة أشكال ورسومات أو صور والتي تجعل من الغلاف أكثر بهجة.

جدول المحتويات:

يعطى جدول المحتويات للقارئ بنظره سريعة وبسهوله الأجزاء المنفردة في الخطة ويجب التأكد بأن هناك قائمه من العناوين للأجزاء الرئيسية وكذلك التفرعات الهامة منها وإذا ما كان جدول المحتويات أكثر من صفحة يجب إعادة النظر في طول المحتويات وطول الخطة وعدد الوثائق المرفقة.

الورق:

يجب طباعة الخطة على ورق ذو جوده عاليه، ويجب طباعته على وجه واحد من الورقة فقط.

الشخص الذي يتم الاتصال به:

يجب التأكد من إضافة معلومات توضيحية لخطة عمل الميناء وتحديد الشخص الذي يجب الاتصال به لأي استفسارات خاصة بالخطة.

الخطوط:

يجب استخدام الخط السهل في قراءته وان يكون حجمه كبير بشكل كافي ليمنع إجهاد العين، وقد يحتاج هذا لجداول بتقديرات مالية ليتم توزيعها على عدد من الصفحات للحفاظ على الوضوح.

الهوامش:

يجب الحفاظ على هوامش عريضة مناسبة وتكون مفيدة للقارئ لوضع ملاحظاته وأسئلته.

الشروط والمختصرات:

في حالة استخدام الميناء تعبيرات أو مختصرات خاصة فيجب أن يتم ذلك بشكل مقتصد والتأكد من تعريف أي شروط قد لا يعرفها أي شخص غير متخصص في المجال

ترقيم الصفحات:

يجب ترقيم الصفحات والتأكد من أن الأرقام صحيحة في جدول المحتويات.

حجم الوثيقة:

يجب وضع الخطة قصيرة ومصغرة ،كما يجب تحديد إدراج أي مادة غريبة كما في يمكن إضافة دائما تفاصيل إضافية في الملحق إذا كان هناك احتياج لذلك.

العينـات:

يتم إضافة عينات في الملحق من الإعلانات الخاصة بالميناء ومادة التسويق وأي معلومات أخرى، والتي تعد مفيدة في تقديم الخطة.

التحريـر:

يجب التأكد من تحرير وثيقة التخطيط بعناية ،وكذلك مراجعة الأخطاء اللغوية والهجائية حيث أنها تعطي انطباع سيء إذا لم يتم مراجعتها، كما أن وتوافر برامج معالجه الكلمات الحديث يعتبر من الأدوات الفعالة للمراجعة اللغوية،ولذلك فإنه من الأفضل المراجعة بواسطة أكثر من شخص للمادة العلمية للخطة.

التغليف:

يجب تغليف الوثيقة بشكل يسمح بأن تكون مستوية عند فتحها.

نوعية التقديم عموما:

لا يفضل استخدام تغليف غالي الثمن أو استخدام نقوش غالية وما إلى ذلك، فالشكل الجيد للخطة وإعطاءه أهميه اكبر من المحتويات قد يثير شكوك القارئ، ولكن هذا لا يعني أن يكون شكل الخطة رخيصا أو مهملا.

10-6 مدة التخطيط :

"ربما سيكون احد أول الأسئلة التي يتم طرحها عند بداية عمل خطة الميناء هو"

- ما هي المدة المستغرقة في إعداد خطة الميناء ؟

ولا توجد إجابة محدده لهذا السؤال، فهناك خطط لمواني لسنه واحده فقط وهناك أخرى لمواني لمدة 10 سنوات أو أكثر، ومع ذلك فإن الإحصائيات قد أظهرت أن معظم المواني تضع تصور لخططها من 3 إلى 5 سنوات.

وتعتمد المدة القصوى للخطة على نوع وعمل الميناء وفيما يلي بعض الاعتبارات والمعايير التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد المدة الزمنية للخطة :

1-10-6 نقطة التعادل:

إذا كان الميناء جديدا وهناك خطة لتوسعات كبيرة لأعمال الميناء المقامة فإنه من المتوقع عادة الحصول على خسارة فادحه خلال السنة الأولى أو الثانية ،وفي هذه الحالة فإن خطة عمل الميناء يجب أن يتم وضعها ما بعد نقطة التعادل، وتقوم بتغطية سنتين على الأقل من الأرباح.

وهذا يعني أن خطة عمل الميناء يجب أن تغطي ما مجموعه أربع سنوات، ومن الهام سيكولوجيا أن يرى الدائنون أو المستثمرون على الأقل سنتين متتاليتين من الأرباح، والتي في النهاية يمكن دفع الحصص من خلالها.

2-10-6 تغيير الإدارة :

تتراوح التغيرات بإدارة الميناء في حدود ما بين 10 الى15 بالمائة سنويا فإذا كانت نسبة ترك العمل بالميناء في حدود هذه النسبة فهذا يعني خلال أربع سنوات إن

اكثر من نصف المديرين سيتم تغييرهم، وفي هذه الحالة لا يكون من الطبيعي وضع خطه ما بعد تلك المدة، فمن الهام للمديرين المستقبليين المشاركة بأفكارهم في خطة عمل الميناء في المدة الخاصة بهم، وعلى جانب آخر إذا ما كان فريق الإدارة صغير ومتمسك بالميناء فيمكن التخطيط لمده أطول من ذلك (4 سنوات).

3-10-6 فترة تطوير بناء تحتي (مشروع) :

تعتمد المدة الزمنية المناسبة لتخطيط عمل الميناء على المدة المطلوبة لتطوير البنية التحتية التي تحتاجها هذه الخطة، فإذا كانت خطة عمل الميناء تتضمن الحصول على أراضي أو التخطيط لمحطة حاويات، فيجب التفكير في إطار زمني لا يقل عن 5 إلى 10 سنوات للوصول إلى اقصى مخرجات لهذه المحطة إذا ما كان عمرها 5 سنوات، وعلى الجانب الآخر إذا كانت الخطة مبنية على إيجار المحطة والمعدات لتنمية الاستثمارات لعمل بدأ فيه الميناء مسبقا، فإنه بعد عدة اشهر من إيجار المحطة يمكن الحصول على عائد مادي للخدمات وخلق موارد أخرى، لذلك في هذه الحالة فإن فترة التخطيط ما بين سنه إلى ثلاث سنوات تعتبر كافيه.

وتهتم المشاريع ذات طبيعة الفترات الطويلة في خططها على البنية التحتية مثل محطات قوى أو معدات أو ورش، والتي عادة ما تأخذ وقت طويل لبنائها وتحتاج استثمارات كبيرة، كما أن الإهلاك لرأس المال المنفق يجب توزيعه على مده طويلة، لذلك فإن مدة التخطيط تتراوح ما بين 20 إلى 30 سنه وعادة ما يكون ضروري لمثل هذه الأعمال.

وعلى النقيض فإن هناك بعض الأعمال التي يتم وضعها بسرعة ولا تحتاج إلى استثمارات كثيفة في البنية التحتية، واكبر مثال على ذلك في بعض أعمال الميناء نجده في إعادة التوزيع فإن البنية التحتية لتلك الأعمال صغيره مثل (مكاتب صغيره)، كما يمكن إشراك شركة نقل لاستلام البضائع مباشرة من الميناء وتسليمها إلى المشترين (مثال وكلاء الشحن Freight For wailers) وفي هذه الحالة فليس هناك احتياج لمساحات تخزين ولا حتى لخطة عمل ميناء أكثر من سنتين.

4-10-6 فترة تطوير السوق / زبون :

تفرز معظم خطط أعمال الميناء نموا على مدار الوقت، واحد الافتراضات الهامة هي أن عدد المستهلكين سيزيد كلما أصبح الميناء معروفا أكثر في السوق، لذلك يعتمد معدل نمو الميناء على عامل الوقت المطلوب لعمل شهره للميناء أو خدماته، فإذا قمنا بتخطيط محطة حاويات مثلا فإننا نجد ان ذلك سيأخذ من 5الى 8 سنوات للحصول على سمعه جيده لهذه المحطة وليبدأ منحنى المبيعات أن يصبح مستويا، ولكن إذا ما تم تنفيذ حلقه اتصال قويه مع الطريق الرئيسي للمحطة المركزية للسكك الحديدية، فربما تجد انك تصل إلى اكبر كم من المبيعات خلال عدة شهور.

وقد نجد أنه في الحالة الأولى أن الوقت المستغرق للخطوط الملاحية أن تكتشف خدمتك الجديدة كبيرا يعودوا أنفسهم عليها ويقرروا استخدامها، وهنا يلعب الاتصال الشفهي دورا هاماً.

أما في الحالة الثانية فإن المستهلكين يمرون داخل الميناء أثناء حصولهم على خدمتهم وسيكتشفون سريعاً (الساندويتشات المشهية في النافذة)، لذلك في حالة محطة الحاويات الجديدة تحتاج الخطة لمدة أطول عن حالة حلقة الوصل مع السكك الحديدية.

5-10-6 الاستقرار الاقتصادي الكلي :

إذا كان عمل الميناء وتشغيله في بيئة مستقره وهناك سهوله في توقع حالات الاقتصاد الكلي فيكون من السهل عمل تصور مالي لمده طويلة، فعلى سبيل المثال إذا كانت معدلات التضخم وأسعار الفائدة مستقره على مدار الخمس سنوات السابقة للخطة (تتراوح فقط ما بين نسب مئوية قليلة) فيمكن التخطيط لمدة خمس سنوات أخرى.

وفي حالة النقيض إذا ما كانت هذه المؤشرات تتراوح بشكل كبير (ما بين نسب مئوية كبيرة) ولا يوجد سبب في الاعتقاد بأن هناك وضع أكثر ثباتا وتوقعات يمكن الوصول إليها، فليس من الطبيعي عمل تصور مالي لمدة أكثر من سنتين إلى ثلاث سنوات.

6-10-6 تكنولوجيا الخدمة :

يوجد للتكنولوجيا دورة حياه والتي تعتمد عليها خطة عمل الميناء لتقديم خدماتها وإذا ما اعتبرنا تنفيذ تسهيلات لإنتاج وصله سريعة مع الظهير الخلفي للميناء، فإنه من الممكن التأكد تقريبا انه لعدة سنوات لن يكون هناك تغير جذري في الخدمة أو طريقة إنتاجها، قد يكون هناك خطورة في تواجد منافسين أكثر في السوق، ولكن لا يوجد تهديد لاستبدال الخدمة وبناء عليه من وجهة نظر الميناء والتكنولوجيا يمكن التخطيط بمعقولية لأعمال الميناء لخمس سنوات أو أكثر.

8-10-6 الفترة المتوسطة :

كممارسه عامه فإن متوسط خطة عمل الميناء هي أربعة سنوات، الأمر الذي يعتبر مناسبا لأعمال الميناء وهذا لا يعني بالطبع أن يقوم المخططون بالتخطيط تفصيليا شهر بشهر أو اسبوع بأسبوع، ولكن يتم التخطيط عما سيتم القيام به لمدة 48 شهر القادمة.

ويلاحظ إن مستوى التفاصيل سيقل كلما امتدت الخطة في المستقبل، كما أن السيولة النقدية والتي سيتم إتباعها شهريا خلال السنة الأولى للتشغيل ربما يتم توقعها ربع سنوية في السنة الثانية وسنويا في السنة الثالثة والرابعة، فيمكن تخطيط الميزانية للسنة الأولى على أساس التكلفة الحقيقة (الأجور الحقيقية، الإيجار.....الخ) وعلى الأرجح يمكن الاعتماد على المبيعات (الطلب المؤكد، تحديد الفرص.....الخ)، أما السنوات التالية فيجب عمل بعض الافتراضات عن كيفية توقع تطوير المبيعات والتكاليف، والممارسة المعتادة هي تجديد خطة عمل الميناء سنويا.

11-6 محتويات وهيكل خطة عمل الميناء :

بعد الاهتمام بأغراض خطة عمل الميناء وتم عمل التحضيرات الضرورية ذات الخلفية السليمة، يجب الاهتمام بالعناصر الفعلية التي ستتضمنها الوثيقة المكتوبة، وهذا يحتوي على خمسة أنواع من المعلومات نذكرها فيما يلي:

- مهمة عمل الميناء والأهداف التي يرغب في تحقيقها.
- الأسواق والزبائن المستهدفين والخدمة التي سيتم توفيرها ووضع المنافسين.

- النتائج النوعية والكميه المتوقع تحقيقها.
- الموارد البشرية، البنية الفوقية، المعدات، المواد الخام، الموارد المالية المطلوبة لتحقيق هدف عمل الميناء
- العمليات التقنية التنظيمية والإدارية التي سيتم تطبيقها.

ويمكن تنظيم المعلومات السابقة بشكل دائم في خطة عمل الميناء في ثمانية فصول كما يلي :

6-11-1 الخلاصة التنفيذية :

يقال إن هذا الجزء هو أهم جزء في الوثيقة حيث يوفر نظره عامه على مستوى عالي لغرض خطة عمل الميناء، وما يستلزم الخطة من الموارد المالية والأمور الهامة الرئيسية.

6-11-2 الخلفية :

يوفر هذا الجزء ملخص كامل لمعلومات محدده تصف تنظيم عمل الميناء وموقعه وبياناته واهم خدماته ومستهلكيه كما يتضمن المعلومات الأساسية عن الميناء (التكوين- الملاك- الإدارة- التاريخ- الإستراتيجية ورؤية عمل الميناء)، فهذا الجزء يعطي القارىء نظرة عامه مبدئية لعمل الميناء قبل تقديم التفاصيل المحددة بعد ذلك.

6-11-3 الخدمات :

يتم في هذا الفصل شرح للخدمات وتاريخها وخصائص تلك الخدمات والبحوث والتطوير والتكلفة والتسعير وعمليات الخدمات وتأكيد الجودة والتحكم وتحديد المصادر والملكية العقلية.

6-11-4 الأسواق والزبائن :

يحتوى هذا الفصل على خصائص السوق والزبائن والمنافسة والتوقيع واستراتيجية التسويق والمبيعات المتوقعة.

5-11-6 أعمال الميناء التشغيلية والتنظيمية :

يوضح هذا الفصل موقع الميناء وبياناته، ومنهجية التسويق والمبيعات، والتوزيع، وأوامر التحكم في العمليات/ المخزون، وتنظيم/ هيكل الميناء، وإدارة المشروع، ونظم المعلومات الإدارية/ والتقارير للميناء.

6-11-6 الموارد البشرية :

يصف هذا الفصل الإدارة (حاملي الأسهم، ومجلس الإدارة، والمنفذين/ الإدارة التشغيلية، والإدارة الوسطي، والخدمات الداعمة الخارجية) والأفراد.

7-11-6 الإطار القانوني والعوامل البيئية الاجتماعية:

يضع هذا الفصل الاحتياجات الخاصة بالموافقة والحصول على التراخيص الخاصة بالخطة، والمخاطر البيئية، والالتزام الجماعي، والتطوير والفوائد الاجتماعية.

8-11-6 التخطيط المالي :

يوضح هذا الفصل التاريخ المالي للميناء (البيانات المالية)، وبيانات الدخل المتوقع، والسيولة النقدية، والميزانية والنسب الهامة، وتمويل المتطلبات ومعلومات داعمة أخرى.

الملاحــق :

- أدبيات الخدمة.
- تقديرات الأصول.
- البيانات المالية والتاريخية وتقارير المراجعين.
- الوثائق القانونية.
- السيرة الذاتية لأفراد الإدارة الهامين.
- البحث التسويقي.
- أي معلومات أخرى هامة.

ويتم تقديم هذه الفصول المذكورة سابقا بالترتيب، والتي تظهر في خطة عمل الميناء الفعلية، ويلاحظ انه يجب عدم الشعور بمحدودية إتباع الشكل المذكور تماما إذا ما كان الطريق الآخر يمثل معقولية بسبب محددات أعمال الميناء التخصصية.

12-6 تكامل ارض الميناء الأدوات والآلات التحليلية.

1-12-6 الموانئ كمراكز لوجستية الديناميكية المكانية والوظيفية:

تعتبر الموانئ في مجال النقل البحري الدولي واللوجستيات كمراكز لوجستيه بحريه، وذلك عندما تقدم خدمات لوجستيه كحلقة وصل بين البحر والشاطئ، الشاطئ والأرض، ولقد قامت كثير من موانئ العالم بتكوين جهة ذات خبره ومعلومات لتقديم قيمه مضافة من الأنشطة اللوجستية لرسائل السفينة- البضاعة، ولكن لا تعتبر جميع الموانئ مراكز لوجستيه، فالوظائف اللوجستية للموانئ تتضمن مناولة البضائع وعمليات النقل، والتخزين، ومناطق التخزين، والصب المجزأ، والتجميع، وانشطه ذات قيمه مضافة، ومعلومات إدارية، وانشطه أخرى خاصة بالميناء وكما ذكر سابقا يجب التفريق بين الخدمات ذات القيمة المضافة أو خدمات اللوجستيات العامة (General Logistics Services-G.L.S) وانشطة اللوجيستيات ذات القيمة المضافة (Value-Added Logistics VAL Activities-) ويمكن ان تمثل العناصر الأخيرة علامات جيده للموانئ التي تدعي انها تقوم بالتشغيل كمراكز لوجستيه بحريه. ويمكن النظر ايضا إلى الموانئ على انها مراكز لوجستيه داخل البلاد وذلك عندما تعمل كوصله عقديه لتقاطع الشرائح المختلفة لنظام النقل الداخلي مثل تقاطع الطرق البرية، مع السكك الحديدية، والطرق/ الطرق، والسكك الحديدية، السكك الحديدية وحتى السكك الحديدية/ الطرق يتكامل مع النقل الجوي، وفي السنوات الأخيرة اصبح هناك تركيز كبير على دور مراكز اللوجستيات الداخلية، حيث أن كل عمليات

اللوجستيات ليس بالضروري أن تتم في مناطق الموانئ البحرية، فالفرض لتطوير تسهيلات الميناء والتي تستطيع تقديم لوجستيات- مثل خدمات على مسافة بعيده من الميناء البحري التقليدي ظهرت من عدد من الخبرات حول العالم، ونتيجة لهذا ظهرت بعض المفاهيم الجديدة مثل مراكز التوزيع الإقليمية regional

distribution centers - RDCs ، وكذلك المحطات الداخلية، وظهرت متنزهات التوزيع destirparks مؤخرا كما يوجد تعبيرات عامه مستخدمه متضمنة الموانى الجافة ومحطات التخليص الداخلية (ICD_s) حيث يرتبطان بوجود الجمارك والمستخدم العام لتنظيم الخدمة.

ومع هذا كله، لا يوجد قطع واضح للفصل بين جميع هذه التسهيلات في تعبيراتها ومكانة أبعادها ووظائفها أو وضعها التنظيمي.

ومن المدخل الجغرافي فإن العلاقة بين تدفق البضاعة وتطوير المحطات يمكن فهمها بشكل جيد من خلال ما يسمى بمفاهيم نقاط الفصاحة A rticulation points والممرات corridors، ومراكز التوزيع distribution centers، وفيما يلي وصف كل من هذه المفاهيم على حده:-

نقطة الفصاحة:

هي موقع عقدي (nodal) أو تلاقي والتي تربط بين أنظمة مختلفة للنقل وتعمل كبوابة عبور بين دائرة الإنتاج والاستهلاك، فهي أكثر من أنها نقطة تبادل لوسيلة النقل، حيث أنها تتضمن اعتبارات تسهيلات محطة وتوزيع وتخزين ومركز تجاري، وفي هذا المغزى تعتبر الموانى البحرية عادة محطات "صلبة" بينما نقطة الفصاحة محطات "متحركة" وبالتالي فهي تعتبر محطات تخزين داخليه مرتبه بدرجه عالية من المرونة فيما يخص مواقعها.

الممرات:

يختلف ممر البضائع عن ممر الركاب، فهو يعتبر توجيه خطي (وصله) للبضائع المنقولة مدعم ببنية تحتية للنقل المجمع وأنشطة تخدم هذا التدفق، وتقليديا كان تدفق البضائع في ممرات تميل إلى أن تكون غير متجانسة (ممزقه ومقطعه) حيث إن كل وسيلة نقل تحاول الحصول على ميزتها من حيث التكلفة، والخدمة، والاعتمادية، والأمان.

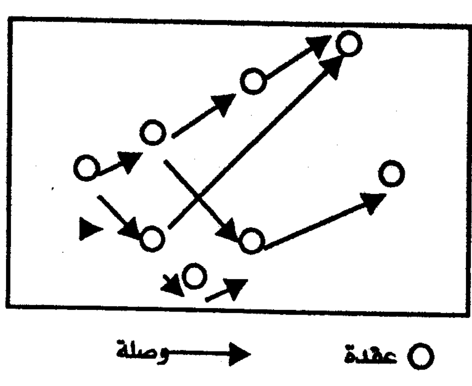
وتقليديا أيضا ارتبطت الممرات البحرية بالمواقع الجغرافية لخطوط التجارة (إقليميا أو دوليا)، ولكن الأسلوب الجديد لاتجاه اللوجستيات للتجارة الخطية خلق نوعا جديدا من الممرات والخطوط (محوري ورافدي).

مراكز التوزيع :

تستخدم قدرة المراكز لتوزيع البضائع أو أي خدمات لوجستيه مركزيه، وتعمل كمواقع لتحويل البضاعة وتوزيعها على الأسواق الإقليمية أو الخارجية اعتمادا على وصلات الممرات والتسهيلات، وبشكل تقليدي كانت كثير من مراكز التوزيع تقع بالقرب من المناطق المركزية للسوق والمحطات ولكن حاليا تم توزيعها تبعا للمناطق اللوجستيه واحتياجاتها والتي تسمى (المخازن ومراكز التوزيع)، وتبعا كذلك للتكامل مع السوق والتخصص الاقتصادي.

ووظيفيا فإن توزيع البضائع يقع بالقرب من/أو في نقطة الفصاحة المعنية بالتوصيل بعدد من محطات النقل، وكل منها يخدم نظام التوزيع الخاص بها (مثل إعادة التوزيع، النقل الداخلي، تبادل البضائع، التخزين، تستيف شحنات البضائع...الخ)، ومن مدخل مفهوم اللوجستيات فإن هذا الاتجاه يمكن النظر إليه على انه انظمه - وصله - عقده، حيث أن العقدة تتخذ مواقعها لتمويل البضائع (وعادة التخزين) بينما الوصلة تكون نظام نقل وفي هذا المغزى تتساوى كلا من العقدة ونقاط الوصلات، وكذلك تتساوى الوصلات مع الممرات وفي النهاية تتساوى معهم مراكز التوزيع.

ويوضح شكل (3-6) نظام الوصلة-العقدة الأساسية، ولكن تعقيد أنظمة الوصلة-العقدة يمكن أن تختلف من مجرد أنها نقطه بسيطة للتبادل بين وصلتين من النقل (سواء غير متعدد أو متعدد) إلى نظام معقد يتضمن تكامل مختلف من وسائل النقل ومواقع المحطات.

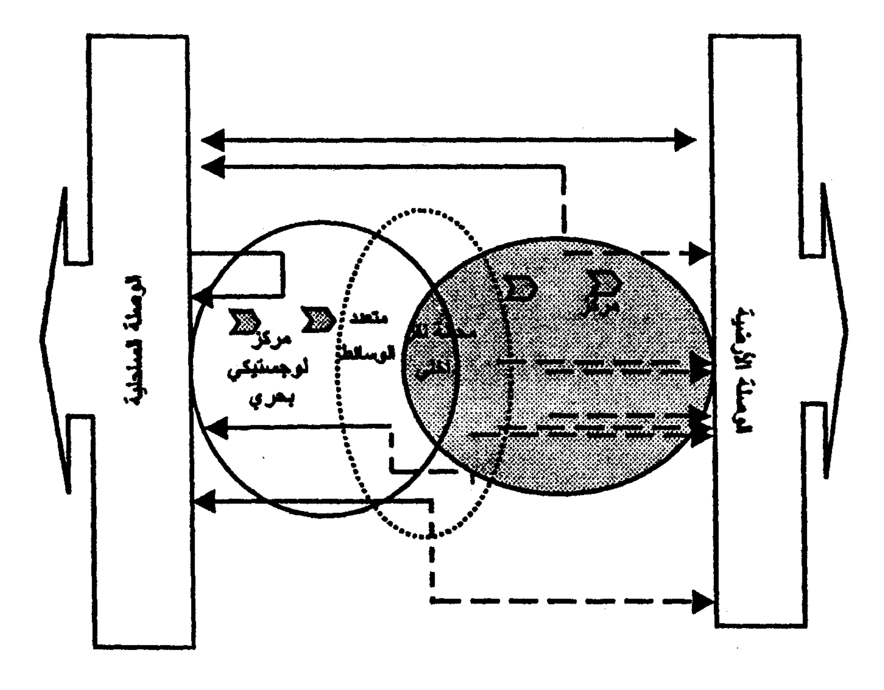


شكل (3-6) مثال لنظام وصله- عقده

ومن المنظور التشغيلي يجب التفريق بين التسهيلات التي تعمل كمراكز لوجستيه وهؤلاء الذين يوفروا نقاط مناوله بضائع أو خدمات نقل داخليه. فعلى سبيل المثال المخازن أو محطات تعبئة الحاويات (CFS) قد تقع تقريبا في أي مكان، وعليه فإن تحديد مركز اللوجستيات أكثر تغييرا في الخواص الوظيفية عن الميزات المؤسساتية أو المكانية.

ويوضح شكل رقم (4-6) التفاعل بين البحر، والأرض، وأنظمة النقل الداخلي، ومنظور الموانئ لتكامل مثل هذه الوصلات الثلاث، فعند وصلة البحر بالبر فإن مراكز اللوجستيات البحرية توفر خدمات لوجستيات ذات قيمه مضافة (VAL) لسلع محصورة في البحر في كل من المغادرة والوصول. ويمكن أن يأخذ تدفق البضائع طرق مختلفة متضمنة نقل داخلي مخترق تبادلي و/ أو تخزين ارض وتسهيلات لوجستيه، وليس كل الموانى مراكز لوجستيه ولذلك فبعض منها فقط يستطيع ان يوفر حتى خدمات نقل داخليه، وعليه تهتم أساسا الوصلة الأرضية اللوجستيه بإدارة التدفق الطبيعي للبضائع الداخلية مثل الموانئ الجافة ومستودعات الحاويات الداخلية (ICDs) Inland-Containers-depots وتستطيع أيضا معالجة السلع المحصورة في البحر أو النقل الداخلي للبضائع بدون أن تكون متصلة طبيعيا بالبحر.

إن نظام النقل الداخلي يتقاطع مع الوصلات الأرضية والبحرية، وكذلك مع التدفقات الشكلية للبضائع الداخلية (مثل السكك الحديدية مع الطرق)، ويكون دور هذه الوصلات الرئيسي العمل كمنطقة تبادل أكثر من كونها مركز لوجستيي.



عمل الميناء التقليدي الرسمي	التدفق الداخلي
امتداد النقل الداخلي للمواقع	وصلة التدفق البحري
وصلة اللوجستيات الداخلية	مجال تكامل وصلة الأرض
عمل الميناء التقليدي الرسمي	إمتداد النقل
عمل الميناء التقليدى الرسمى	

شكل رقم (4-6) التفاعل بين البحر، والأرض، وأنظمة النقل الداخلي

ويهدف تطوير الموانـي والتوجيه الاستراتيجي التقليدي إلى تكامل اللوجستيات عند الوصلات البحرية وإلى حد ما عند النقل الداخلي/ المتعدد الوسائط للوصلة البحرية وتتطلع استراتيجيات التكامل الأرضي إلى الموانـي البحرية إما بدفع عمليات البضائع خارجيا إلى قاعدة الميناء، أو جغرافيا الامتداد إلى ما بعد القواعد التقليدية المكانية والتي يتم الاهتمام بها بشكل نادر في صناعة الموانـي، حيث تمنع عادة العوائق القانونية والمكانية والمؤسساتية وحتى الوظيفية الموانـي من تعديل مثل هذه الاستراتيجيات،وعليه يجب عنونة ثلاثة أسئلة رئيسيه قبل أي محاولات لتطوير مثل هذه الاستراتيجيات نذكرها فيما يلي:

1- ما هي الحدود الجغرافية للامتداد الأرضي للميناء؟

2- ما هو امتداد ادوار الميناء،وظائفه،ومهامه؟

3- ما هـي أنواع وأشكال الميناء المؤسساتية والتنظيمية والتشغيلية التي تستطيع تنفيذ مثل هذه الاستراتيجية الموجهة و/ أو التوسع المكاني؟

ومع ذلك في بيئة تنافسيه عاليه تتسم بحركات مختلفة واختيارات للدخول إلى السوق، فمثل هذه الاستراتيجية ربما تصبح لها الاولويه إذا ما أراد الميناء الاحتفاظ بنصيبه السوقي أو زيادته في السلسلة الكلية للنقل واللوجستيات.

ويقدم الجزء القادم عدد من الأدوات التشغيلية والادارية لوصلة الميناء بالأرض، والنية لتكاملهم من خلال النظام الأشمل للوجستيات الموانئ، وسوف يتم التركيز خاصة على العناصر الاستراتيجية والسياسية للوصلة التكاملية للميناء والأرض والمحددة طبقاً للأبعاد المكانية والوظيفية والمؤسساتية.

كما تعتبر المنافسة في قطاع الميناء مسألة معقده ولها عديد من الحقائق التي تعتمد على طبيعة ومنظور ومجال نشاط الميناء، واعتماد على التحليل المفصل لبيئة الميناء الداخلية والخارجية فإنه يمكن تصميم الاستراتيجية التنافسية ويتم تطبيقها بكفاءة، وهذا بالطبع يجب أن يصاحبه استراتيجية جيده للتسويق والإعلان، وتبدأ مهمة تسويق الميناء عادة بجمع البيانات وتحليل المعلومات، والبحث التسويقي وينتهي بتكوين الاستراتيجية وتطبيقها.

2-12-6 منافسة الميناء وتسويقه على أساس استراتيجية ارض تكاملية:

1-2-12-6 هيكل سوق الميناء ونماذج المنافسة:

تعتمد النظرية الاقتصادية للمنافسة على افتراض عام ألا وهو أن جميع الشركات في السوق تتطلع لتعظيم أرباحها ولكن بالنسبة لمشغلي الميناء أو هيئة الميناء فإن الوضع مختلف حيث أنهم محددين بوضع الميناء على انه خدمه عامه أو على أساس أنه مقدم خدمه للصالح العام، كما أن التفاعل بين السعر، والمنتج/ والخدمة، والمورد/ والمنتجين ينتج عنه أساليب مختلفة للسوق، والتي من خلالها تأخذ المنافسة اشكال مختلفة كما يوضح جدول رقم (1).

جدول رقم (6-1) اشكال مختلفة من السوق تم استخلاصها من مصادر مختلفة.

[illegible]	الموردون ودرجة تنوع المنتج	تأثير الشركات على الأسعار		الأدوات التسويقية
المنافسة الكاملة		العديد من الموردين المتماثلة منتجاتهم/ خدماتهم	لا يوجد	تبادل البضائع أو مزادات
المنافسة الناقصة	احتكار القلة	عدد قليل من الموردين مع اختلاف منتجاتهم	كبير	الإعلان والجودة...الخ أسعار منظمه تنافسية
الاحتكار الثنائي		اثنين من الموردين مع اختلاف منتجاتهم	إلى حد كبير	الإعلان والعلاقات العامة
	الاحتكار	مورد واحد ولا يوجد بدائل قريبه	كبير	الإعلان الستروويجي والعلاقات العامة

وعليه يجب أن تتوافر في الأسواق التي تعمل بالمنافسة الكاملة أو النقية أربعة شروط أساسيه هي كما يلي:

* يكون عدد المشترين والموردين مناسبا، بحيث يمنع ممثل واحد من التأثير على السوق.

* أن تكون المنتجات/ الخدمات متجانسة وقياسية والتي معها لا يمكن أن يحدث تنوع الصناعة.

* أن يتم إعلان المستهلكين والموردين عن المنتج والجودة المقدمة أو المطلوبة.

* أن لا توجد عوائق للدخول أو الخروج من السوق لكلا من المستهلكين والموردين.

عمليا، تعتبر معظم الأسواق إلى حد كبير ناقصة ،وقد تتراوح المنافسة الناقصة من الاحتكار الثنائي واحتكار القلة إلى الاحتكار الكامل، حيث لا توجد منافسة على الإطلاق، وتعتبر المصادر الاساسية للمنافسة الناقصة هي ظروف التكلفة وعوائق المنافسة، وتظهر مثل هذه المصادر في حالات كثيرة منها سبيل المثال عند تواجد عدد صغير من الموردين أو إنتاج واضح باقتصاديات حجم كبيرة، وكذلك في حالة المنتج / والخدمة التي لها حماية براءة اختراع او في حالات عندما يكون طبيعة العوائق المعتادة تمنع المنافسة، فعلى سبيل المثال يمكن لحالات الاحتكار ان تظهر في كثير من الدول التي لها مشغل واحد للسكك الحديدية، بينما يمكن لاحتكار القلة أن يتم ملاحظته في كلا من الخطوط الملاحية المنتظمة (مثل المؤتمرات والتحالفات والاندماجات) وتشغيل الموانى للحاويات الدولية. محطات الشركات الملاحية الكبيرة مثل ((MAERSK – P&O – HPH) ...الخ)، ويمثل الشكل القريب من المنافسة الكاملة سوق التجارة الجوالة وكذلك قطاع كبير من سوق النقل الداخلي واللوجستيات.

وعليه لا يمكن عمل جملة عامة تصنف هيكل السوق التنافسي لقطاع الميناء ككل، وذلك لأنة من الضروري مراجعة الهياكل في مناطق سوق معين، حتى في حالة كيان ميناء فردي فيوجد عدد من الخدمات المختلفة متضمنة مجموعة معقدة من البضائع، والسيارات، والمستهلكين، والمشتغلين تحت عدد كبير من الشروط القانونية، والاجتماعية، والاقتصادية.

ولعمل استراتيجية تنافسية، وتسويقية، وتسعيرية للميناء، فإنه يجب توصيف الوضع عند أي نقطة واحدة، لأنه بعد ذلك ربما يختلف الوضع بين المستهلكين والمستخدمين وهذه هي الحالة الخاصة لأنشطة جانب البر للميناء،

حيث تعتبر المؤسسات المتعددة وأبعاد التقاطع الوظيفي هو الأساس الشائع بين نظام الميناء كمسوق ومقدمي الخدمة من ناحية ونظام النقل الداخلي اللوجستيات كمستهلك ومستخدمي الخدمة من الناحية الأخرى.

وتصبح الصورة أكثر تعقيدا عندما يتنافس النظامين ضد بعضهما البعض، أو أن يحدث وضع منافسة داخلية في كل نظام، مثل ما بين النقل بالسكك الحديدية والنقل بالسيارات، أو بين مالك ارض الميناء ومشغل الميناء الخاص، ومع أن تعقيد الموقف لا يعني بالضرورة إلغاء صلاحية نماذج المنافسة الموضحة سابقا، ولكن تعني فقط انه لاستخدم هذه النماذج يجب أن يتوفر لدينا المعرفة الكاملة للوضع القائم في الميناء المعني، ومن الطرق المستفادة لعمل ذلك هو النظر لوضع الميناء التنافسي من مستويين مختلفين هما كالتالي:

أ- إذا ما تم اعتبار تنظيم الميناء كنشاط اقتصادي مجمع وموحد وبالتالي ستظهر المنافسة على مستويين هما :

- **منافسة أفقيه أو داخل الميناء :**

في شكل منافسه مباشرة مع الموانئ الواقعة في محيط ارضي مكاني معين وتستخدم عادة مفاهيم الظهير الخلفي أو الأمامي مع وصول البضائع بواسطة السفن إلى مكان الوصول أو الرحيل ،ولكن يمكن أن يطبق بالتساوي على البضائع المنقولة داخليا (أو النقل الداخلي) الذي يخدم تسهيلات الموانئ الداخلية، وعليه يجب إعطاء اهتمام خاص لتطويرات البنية التحتية الجديدة الداخلية والتوزيع ونظم شبكات النقل.

- **منافسه رأسيه متقاطعة :**

تسمى أيضا منافسة الموانئ الداخلية، وتنشأ نتيجة للمنافسة بين وسائل النقل المختلفة وليس بالضروري أن تنشا من منافسه الموانئ ويعتبر هذا شكل غير مباشر من المنافسة يشترك فيها ممثلين من خارج قطاع الميناء مثل المحطات الداخلية الأرضية ومراكز اللوجستيات الارضية وحتى الخطوط الملاحية، وقد يخسر الميناء نصيبه السوقي عندما يتم إحلال حركة النقل المائي الداخلي أو البحري بالنقل الجوي

أو النقل البري، وعلى العكس فسيتم اكتساب حركة اكبر إذا ما تم الاستثمار في تسهيلات تستطيع أن تربط بين مكونات نظم النقل.

أ- إذا ما اعتبرنا أن تنظيم الميناء كرصيف يقوم بتجميع عدد من الانشطه والممثلين وفى هذه الحالة فإن المنافسة ستتركز في الميناء نفسه ويمكن تحديد شكلين من المنافسة عند هذا المستوى نذكرهم فيما يلي:

- **الشكل المتقطع :**

والذي يمثل المنافسة الداخلية بين المكونات المختلفة لتنظيم الميناء وقد يكون هذا افقياً بمشاركة ممثلين من نفس صلب الانشطة (مثل شركات تخزين خاصة تتنافس مع بعضها البعض)، أو أن تكون هذه المنافسة رأسيه بمشاركة أنواع مختلفة من مشغلي الميناء (مثل شركات الشحن والتفريغ تتنافس مع مقدمي خدمات اللوجستيات).

- **الشكل المجمع من المنافسة:**

والتي تقود كل مكونات مجتمع الميناء إلى منافسه داخليه مباشرة أو متقاطعة، وتعتمد المنافسة في الميناء ككل في هذه الحالة على كفاءة جميع الممثلين داخل مجتمع الميناء، وفي حالة فشل أي عضو بالميناء عن تقديم أنشطة بكفاءة سوف يعرض المنافسة وجميع مجتمع الميناء للخطر، وستعمل الإدارة العليا بالميناء على تجميع اداء جميع أعضاء مجتمع الميناء، الذين يجب عليهم العمل بروح الجماعة لمنافسة أنظمة الموانى والنقل الأخرى، وسوف يتم التعرض لهذا العنصر أكثر شئ والتفصيل عند تحليل مقاييس كفاءة وأداء الميناء لاحقاً.

وعند قيام شركه (مثل مشغل الميناء) أو شركات مجتمعه (مثل مجتمع الميناء) بتحليل هيكل صناعتهم وعدد ونوع منافسيهم الأساسيين الموجودين فإنهم سيحتاجون للاختيار بين واحد أو مجموعه من الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة الاساسية الآتية:

أ- كلفه إجمالية للقيادة :

وتحتاج هذه الاستراتيجية إلى بناء قوى من التسهيلات ذات الكفاءة العالية والسعي النشط لتخفيض التكلفة، والتكلفة المتشددة والتحكم في التكلفة الفوقية، وتخفيض التكلفة في المناطق غير الرئيسية مثل البحث والتطوير، وقوى المبيعات والإعلان.

ويعتبر التحكم الإداري والتكلفة المخفضة مقارنة بالمنافسين الآخرين أهم العوامل لتحقيق التكلفة الاجمالية للقيادة، ومن أهم مزايا هذه الاستراتيجية إن تخفيض التكلفة تحمي الشركات التي تعمل بهذه الإستراتيجية مثال إعطاء قوة للتفاوض مع المستهلكين (مشغلين النقل الداخلي، وكلاء الشحن، مقدمي اللوجستيات)، وكذلك حماية الميناء من تهديد البدائل (إلى ميناء آخر أو محطة أرضيه).

ومع أن هذه الاستراتيجية لها بعض العيوب مثل عدم القدرة عن الاستثمار في معدات جديدة، والتسويق، والبحث والتطوير، فإن كثير من موانئ العالم تفضل طبيعة كلفة القيادة والتي تنفذها من خلال مثلا المرتبات المنخفضة والإعفاءات الضريبية والتقرب من المستهلكين والموردين ......وما إلى ذلك.

ومن أمثلة كلفة القيادة في محيط إدارة الميناء هو التقرب إلى مصادر البضائع الداخلية وأماكن وصولها، والتقرب من طرق النقل المتعدد الوسائط والنقل الداخلي، والتكامل مع وسائل النقل الأخرى (مستويات الأسعار من الباب إلى الباب) واقتصاديات الحجم (مشتقة من كلا من حجم الميناء وإنتاجيته) والتعريفة والرسوم الجمركية المنخفضة (ميناء حر).

ب- الإستراتيجية التفضيلية :

تعتمد قواعد هذه الإستراتيجية على تقديم منتج منفرد، والذي يكون فرقاً واضح عن منتجات وخدمات المنافسين الآخرين، ويتم تحقيق هذا من خلال خدمة العملاء والتكنولوجيا المتقدمة، والمظهر العام، والجودة، وعوامل أخرى.

وتسمح الإستراتيجية التفضيلية بتواجد كبير في السوق من خلال ولاء المستهلكين وحساسية منخفضة للسعر، ولكن يمكن أيضا يمكن أن تكون هذه

الإستراتيجية خطيرة عندما يضحي المستهلكين بالولاء مقابل التكلفة المنخفضة وفي حالات اخري عندما يتبع المنافسين الآخرين نفس الإستراتيجية، وبالنسبة لموانى دول العالم الثالث فان تكامل الوصلة الأرضية يمكن أن تجسد بنفسها إستراتيجية تفصيلية، ولكن بشرط لذلك كمثال تواجد مخازن- ومحطات أرضية وخدمات لبضائع الخاصة- وسيارات النقل- وانشطة ذات قيمة مضافة لوجستية - وخدمات اخري غير قياسية .... وما إلي ذلك.

ج- إستراتيجية البؤرة :

وتعتبر هذه الاستراتيجية حديثه نوعا ما في قطاع الموانى ويمكن تحقيقها إذا ما حاول الميناء خلق خدمة لأفراد بعينهم أو خدمة مستهلك أو مستخدم ميناء محدد، ومن خلال التخصص يمكن زيادة مستوى التطوير ومعرفة- كيف (-KNOW HOW) في حركة بضائع معينه أو عمليه تشغيلية، وعليه يتم تخفيض تكاليف التشغيل وجذب أيضا مستهلكين أكثر، وألا أن هذه الإستراتيجية قد تقود إلى نتائج عكسية إذا لم يتم التأكد من ولاء المستهلكين وخاصة في حالات التقلبات الموسمية، أو عندما يتخصص المنافسين بنجاح في تقديم الخدمة المحددة لأفراد بعينهم في السوق.

2-2-12-6 ترويج وتسويق وصلة الميناء الأرضية:

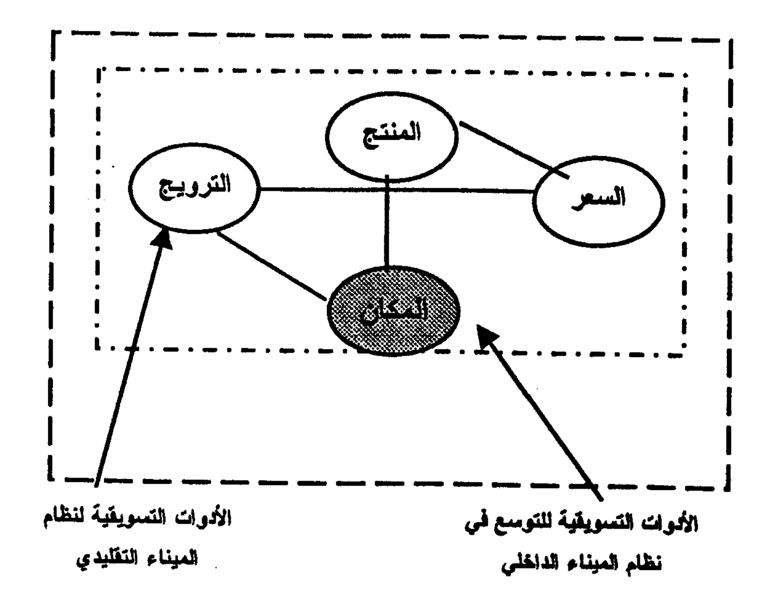
يحتاج تحديد منافسين الميناء وتطوير الاستراتيجيات التسويقية في البداية تفصيل تحليلي لسوق الميناء والبيئة التنافسية ويتضمن ذلك ما يلي:

* هيكل وديناميكية سوق الميناء في العلاقة مع التجارة، والنقل (الداخلي والمتعدد)، ونظام اللوجستيات.
* التفاعل بين إدارة الميناء بأشكالها التنظيمية المختلفة (مالك، أداة، خدمه، عام، خاص....الخ) مع مستخدمين الميناء المتعددين (الشاحنين، ملاك السفن....الخ).
* الإطار التنظيمي الذي يحكم الميناء على المستويين الوطني والدولي.

ويحتوي التسويق في الموانـي كما في القطاعات الاقتصادية الأخرى على عدد من الانشطة تعتمد في الأساس على البحث التسويقي وأدوات الترويج، والاستراتيجية

التسويقية والتطبيق، ولتصميم استراتيجيات تسويقية لتكامل وصلة الميناء الارضية يحتاج مديرين الميناء البحث عن، وتجميع، وتحليل المعلومات والبيانات التي يمكن الاعتماد عليها والخاصة والمتضمنة المستهلكين الحاليين ومستعملوا التسهيلات الداخلية المحتملين، وكذلك الاختلافات في حجم البضاعة، محطات الرحيل والوصول والتطورات في الموانى المنافسة، وشبكات النقل والتوزيع والتغيرات المؤسساتية والقانونية التي تؤثر على أنشطة الميناء ...الخ.

ويعتبر البحث التسويقي مهمة اكبر من جمع المعلومات والبيانات فهي لا تتضمن فقط تحليل المعلومات المجمعة، ولكن مهمتها الاساسية أيضا تقدير الاتجاهات المستقبلية. ومن الطرق الهامة لعمل البحث التسويقي هو عمل انقسام السوق، ويمكن تقسيم سوق الميناء الداخلي على حسب نوع التسهيلات المتاحة (محطات، مخازن، وتسهيلات لوجستية، معدات مناوله) أو على حسب حركة البضاعة أو البضاعة نفسها (صب، صب مجزئ، حاويات، بضائع عامه) أو على حسب المعدات أو السيارات (معدات المناولة، نوع الشاحنة ....الخ) أو على حسب المستهلك أو المستخدم (شاحنين، مقدمي اللوجستيات، مقدمي النقل ....الخ). وأدوات التسويق هي تلك العاصر التي تؤثر في "مبيعات" المنتج أو الخدمة، وقد عرفت أدبيات الموانى أدوات التسويق على أنها ثلاثة عناصر "3PS" وهم المنتج (الخدمة)، الترويج، السعر، ويحتاج تكامل وصلة الأنشطة الأرضية إلى عنصر رابع المكان (THE FOURTH P) في المزيج التسويقي، حيث أن مفهوم المكان والتوسع المكاني للموانى أصبح أكثر ارتباطا بالإستراتيجية التسويقية للميناء داخليا.



شكل رقم (6-5) الأدوات التسويقية لنظام الميناء الداخلي

ويشير المنتج في أعمال الميناء إلى مدى عمليات تشغيل الميناء والخدمات والتسهيلات، وعادة وبعيدا عن السعر فإن المستخدم الأرضي أو اللوجستيي يختار الميناء بناء على عنصر واحد أو مجموعة من العناصر المختلفة والمتضمنة الموقع الجغرافي، والربط مع الظهير الخلفي، والسعة الأرضية، والتخزينية، ومدى وجودة خدمات الميناء، والقوى العمالية، والمناخ الاجتماعي، والإدارة وتقنية معرفة – كيف ، والبيئة المالية أو الطبيعية.

ويعتبر التسعير في الموانى من المهام الصعبة جدا وتغطي معطياته مدى واسع من خدمات الميناء، كما يعتبر هيكل التكاليف من الأمور المعقدة (كما ذكر سابقا)، وتلعب أيضا تقلبات التجارة العالمية دورا هاما، وكذلك نظام النقل اللوجستيات. ويتم وضع تسعير خدمات الموانى الداخلية على مستويات مختلفة والأكثر شيوعا منها هي إيجارات الأراضي، وتكاليف المناولة، والتخزين، والقيمة المضافة لخدمات اللوجستيات، والخدمات المصاحبة والمضافة (التزود بالوقود والمؤن .....الخ).

ويمكن تعريف الترويج على انه وسيله تسويقية للاتصالات بين الميناء والمجموعات المتعددة المستهدفة من اجل إعلامهم والتأثير علي أدائهم داخل السوق، ومن بين أدوات ووظائف تسويق الشركات عامة يعتبر الترويج أكثرهم أهمية والأكثر مرئية والأكثر ارتباطا بالثقافة، لذلك فعلى أي استراتيجية ترويجية الأخذ في الاعتبار ثلاثة مبادىء أساسية وهي :

- وسائل الاتصالات.
- نوعية المستمعين (المستهلكين المستهدفين).
- طبيعة وخصائص المنتج (أو الخدمة) يتم ترويجها.

وعند الوصلة الأرضية بالميناء، يتطلب وجود منتج جديد مثل (التخزين، اللوجستيات، محطات الخدمات) وذلك لمستهلكين مختلفين مثل (مشغلي النقل الداخلي اللوجستيات)، وبالتالي استخدام وسائل مختلفة من الاتصالات والإعلان.

13.6 مقاييس ومراقبة كفاءة وصلة الميناء الأرضية :

تعتبر مؤشرات الأداء هي أدوات أو آلات التحكم التي تسمح للمديرين ومتخذي القرار بمراقبة وتقييم أداء شركاتهم ومؤسساتهم، وعليه يتم اتخاذ إجراءات وقرارات تصحيحية لتطويرها عند لاحتياج لذلك حسب الزمان والمكان، وتعتبر مقاييس الأداء هامة أيضا لاستراتيجيات القرار الاستثماري، لتخطيط الميناء والتنبؤ.

1-13.6 نظرة عامة على مؤشرات الأداء التقليدية وعيوبها :

تتعامل تقريبا معظم الأدبيات الخاصة بكفاءة الميناء على أسس كمية ومعروف أنها واسعة المجال والطبيعة، ولكن يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين من المؤشرات هما :

أولا : مؤشرات الأداء الكلية والتي تحدد تأثير الميناء ككل على النشاط الاقتصادي.

ثانيا : مؤشرات الأداء الجزئية والتي تقيم المقاييس النسبية لمدخلات / مخرجات عمليات التشغيل بالميناء وإنتاجيته.

ولقد ظهرت دراسات عدة توضح تأثير الميناء كأحد مجالات البحوث التطبيقية والتي تستطيع أن تربط بين التجارة والسياسة العامة الإقليمية والوطنية، وذلك من خلال تقييم تأثيرات الميناء الكلية على مواقعه المكانية التقليدية أو التوسعية، أو من خلال تقييم كفاءة الميناء كمحدد للتكلفة الكلية للنقل والتجارة، وعليه يتم ترتيب الموانى عالمياً طبقاً للحجم ومدى التأثر، وعامة يتم تعريف الموانئ على أساس مدى ارتباط الميناء بالتجارة وقدرت على جذب الخطوط للتجارية، أو قد يرتبط الميناء بالمساحة سواء كانت الظهير الخلفي وعكسه الظهير الأمامي، أو قد يعتمد الميناء محلياً أو دولياً أو رافدي وعكسية محوري، أو يرتبط الميناء بالقطاع. مباشر وغير مباشر وعكسه مستحث، أو عناقيد بحرية وعكسها عناقيد صناعية.

وعلى الرغم من هذا فان دراسة تأثير الموانئ الكلية اثبتت أنها موضوع جدلي، حيث يوجد تضارب في وجهات النظر (الاقتصاديين، مخططي المدن، المهتمين بالبيئة ....الخ) مع وجود طرق مختلفة للتقييم مثل القيمة المضافة والمدخلات والمخرجات والحسابات الإحصائية ....الخ، ويتم أيضا نقد الموانئ بسبب اختيار تصنيفات محددة من الصناعة والتي لا تعكس الوجهة الحقيقية لوظيفة الموانى، وكذلك بسبب إن التأثيرات الكلية تبدو أنها تركز على تنافسية الموانى كقطاعات وليس على أساس أنها شركات.

وترتبط بشكل كبير مؤشرات الأداء الجزئية بكفاءة التشغيل، ولكن بمداخل تحليلية مختلفة وهناك عدد من الطرق لقياس إنتاجية الميناء تتراوح ما بين طرق اقتصادية محاسبية إلى تحليل وتغليف البيانات ومداخل هنسية أخرى، وتستخدم مؤشرات الأداء الجزئية عادة بحوث تجريبية والتي يمكن حصرها في ثلاثة مصنفات أساسية هي كالتالي :

- مقاييس الطاقة الإنتاجية.
- الكفاءة الإنتاجية
- والتقارير المالية

ويلاحظ أن المدخل القياسي لكلا من الكفاءة الإنتاجية والطاقة الإنتاجية يساوى بين تشغيل الموانى والوظائف الإنتاجية، مع الاختلاف في أن الكفاءة الإنتاجية تقارن الأداء الفعلي بأعلى مخرجات بدلاً من مقارنتها بالأداء السابق، أما التقارير الإحصائية فتعتمد على النسب المحاسبية (العائد، تسخير النسبة .....الخ) وذلك لتقييم أداء الميناء باستخدام مؤشرات مثل المصاريف التشغيلية / الفائض لكل بضاعة - وحدة أو لكل سفينة - نوع.

ومع هذا تظهر بعض العيوب باستخدام واحدة أو مجموعة من تلك المقاييس، أولا تركز هذه المقاييس بشكل كلي على المداخل البحرية أكثر من الناحية الأرضية الموصلة بالميناء، مع أنه معظم حركة البضائع والعمليات تتم من خلال المساحة الأرضية للميناء، وعليه فإن هذه المقاييس تهمل كثير من الأنشطة التي تتم عند وصلة الأرض بالميناء المتضمنة التخزين وإعادته، والقيمة المضافة لخدمات اللوجستيات. ومن العوائق الكبيرة أيضا هو تطبيق النسب الكلية العالمية، والتناقض في مستويات الوحدات المستخدمة كمقاييس للأداء، كما يحدث في حسابات الحركات ومناولة البضاعة للحاويات الفارغة مقابل الحاويات الممتلئة كليا لشاحن واحد FULL CONTAINER LOAD(FCL) أو لعدد من الشاحنين في حاوية واحدة(LESS CONTAINER LOAD (LCL

وفي نفس السياق فإن استخدام المصفوفات المالية من أكثر الأساليب انتقادا في قطاع الموانى، ويرجع السبب وراء ذلك هو صعوبة تطبيق نظام المحاسبة العالمي على أسواق مختلفة وسلع مختلفة وصناعات مختلفة، وخاصة في نظم الموانئ المثالية متعددة الأنشطة ومتقاطعة القطاعات، ومن الانتقادات الأخرى أيضا إن التقنية المالية تعطي نتائج للأفعال السابقة بدلا من المؤشرات المستقبلية للأداء، والأكثر من ذلك فهي مصممه عامة لمقابلة احتياجات المقيمين الخارجيين ونادرا ما تكون مباشرة لعناصر الأداء الداخلي، وهذا العائق الأخير يمكن توضيحية بأفضل الأشكال في عدم كفاية المصفوفات المالية التقليدية في تقييم مساهمة الأنشطة المعنوية مثل برامج التطوير والابتكار.

2-13.6 المؤشرات الطبيعية ذات العلاقة بنشاط وصلة الميناء الأرضية :

يمكن تنفيذ تكامل الجهة الأرضية للميناء من خلال استراتيجيات مختلفة متضمنة محطات النقل المتعدد الداخلي ومواقع المخازن ومراكز اللوجستيات أو واحدة أو كل هذه الوظائف لمجتمعة ويلخص الجدول رقم (2) اهم المؤشرات المستخدمة بالمحطات الداخلية والمخازن العامة في مفهوم إدارة الموانى، ومن الواضح إن مثل هذه المؤشرات لا تطبق في حالة المخازن الخاصة الواقعة في محيط الميناء، حيث أن خدمات الميناء في هذه الحالة محددة بالمساحة/ التسهيلات المؤجرة أو التي تم التنازل عنها.

جدول (6-2) مثال للمؤشرات المستخدمة لقياس أداء كلا من المحطات الداخلية والمخازن

تصنيف الأداء		مثال للمؤشرات
المحطات الداخلية والنقل المتعدد الداخلي	الوصول والربط بالموانى	البنية التحتية (خطوط السكك الحديدية، وطرق المسافات الطويلة، وجسر الوزن، ومحددات الارتفاع، والرصيف، والسرعة القصوى، وتواجد خطوط سكك حديدية كهر بالية، والمسافة الأرضية، والتقلب في أيام البضائع، وعدد بوابات الدخول والتسهيلات، وحجم الحركة، البضائع على الطرق الموصلة، وعربات السكك الحديدية والتأخير في السفر، والتفضيل في استخدام السكك الحديدية والطرق البرية، وكفاية ارتباطات البنية التحتية بين وسائل النقل، ومراكز الأنشطة لكل وسيلة وعدد التسهيلات للنقل المتعدد الداخلي
	الوفرة في تسهيلات الميناء	مساحة تسهيلات الخدمات، وسعة التخزين، وعدد تسهيلات النقل الداخلي، ونسبة الحجم إلى السعة ومتوسط الوقت المستغرق، وتسهيلات البوابة، والبنية الفوقية / ووفرة المعدات (اقل وقت مستغرق)، ووقت الوصول، وحالة النظام، ووقت العمل، وأنواع الوسائل، والبضائع المتداولة، وسعة السكك، وسعة التوسعات.

تابع جدول (2-6)

تصنيف الأداء		مثال للمؤشرات
	الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية	مستويات التشغيل والإنتاجية، وصفوف انتظار السيارات، ومحيط الدوران للتسهيلات ومتوسط وقت التحويل. والتكلفة / العائد لكل وحدة تم مناولتها (طن TEU بضاعة وسيلة...الخ)، وتكلفة الصيانة، والساعات المفقودة للوصول وتكلفة الميناء والأجور الأخرى على المستخدم، والنصيب السوقي لكل وسيلة، وعدد المستخدمين لكل نقطة تمويل وتحويل مناولة البضاعة والمعدات وصيانة المعدات.
	الأمن والسلامة	عدد الحوادث لكل حركة / سنة، نسبة الخسارة والتلف، ودرجة تطوير تقاطع السلامة، وعدد الحوادث الخاصة بالبضائع الخطرة، ودرجة التعامل مع التعليمات ذات العلاقة.
	الوقت	الوقت المستغرق الإداري / والجمارك، ومستويات التكدس، ومتوسط وقت الرحلة بين التسهيلات والبداية / والوصول الأساسية، ومدة تحويل البضاعة بين الوسائل، ووقت تحويل البوابات، ووقت إعادة الشحن في تسهيلات المحطة، وحدود التأخير بسبب فحص الخدمات، ودليل قابلية الحركة بالطرق المباشرة / غير المباشرة، ووقت التوقف.
	مدى الاعتماد وجودة الخدمات	معلومات الوقت الحقيقي للبضاعة، وتخفيض تكدس الجودة الجوية، ومستوى الخدمة، وقيمة العمل، ومستوى التكامل، ومناسبة الخدمة للزبائن.
التخزين	طاقة إنتاجية / ناتج	مساحة الخدمات التخزينية، وسعة التخزين والمحددات، ومعامل الرص، وسعة القدرة، ودرجة أشغال المخزن، ونسبة الحجم إلى السعة، ومستويات الطاقة الإنتاجية / والناتج، وساعات العمل والقدرة التوسعية.
	الكفاءة التشغيلية	كفاءة العمل، واستغلال الفضاء (كلا من المساحة التخزينية والممرات)، وطلبات التركيب (متوسط حجم الطلب، ونسبة الطلبات لأحجام مختلفة ..الخ)، ووقت دورة الطلب، وسهولة ومرونة وضع الطلب، ونسبة الطلبات الممتلئة، وسرعة المعدات، واستغلال المعدات.
	الأمن والسلامة	عدد الحوادث سنويا، ونسبة الخسارة والتلف، ونظم السلامة.
	مستوى الخدمة	الدقة والنسبة المثالية للطلب، والتردد، والمرونة وساعات العمل والإعتمادية

Source Adapted From Lambert & Burduroglu. 2000 Measuring And Selling. The Value Of Logistics Ijlm 11(1)

3-13-6 الفروق بين مداخل التكلفة التقليدية واللوجستية :

يتم الإشارة عامة لهيكل التكلفة في خدمات النقل والموانئ من خلال التكاليف الثابتة والمتغيرة، وتكاليف رأس المال والتشغيلية، والتكاليف المباشرة وغير المباشرة....الخ، فعلى سبيل المثال يتم عادة تقسيم تكاليف السفينة إلى تكاليف ثابتة ومتغيرة، وأحيانا إلى تكاليف الرحلة والميناء، وقد يتم تطبيق نفس التقسيم إلى وسائل النقل الأخرى، ولكن بدرجة مختلفة بين نسبة الثابت والمتغير في كل وسيلة، وفي الموانئ تنقسم التكاليف عادة إلى أربعة عناصرهم:

* تكلفة الأرض * والتكاليف الرأسمالية/ البنية التحتية *وتكاليف المعدات/ البنية الفوقية * وتكاليف العمالة والتكاليف الجارية.

ويتم التوصل عادة إلى مثل هذا التقسيم من خلال النظم المحاسبية والتي تركز على تدفق السيولة النقدية وهامش الربح بدون توزيع واضح للتكاليف المختلفة بين المنتجات والخدمات المتعددة للميناء، فعلى سبيل المثال لا يوجد توزيع واضح للتكاليف الاجتماعية المصاحبة لأنشطة النقل والموانئ مثل النفايات والتلوث والضوضاء ...الخ.

وعيب آخر من عيوب نظام التكلفة المحاسبية هو طبيعة قياس التكلفة السابقة، والتي تعارض النظام الاقتصادي المستقبلي والمشتق من مفهوم تكلفة الفرصة البديلة أو تكلفة الموارد عند أفضل استخداماتها المختلفة، ويرتبط نظام التكلفة الاقتصادية جزئيا بمشاريع الموانئ والنقل وذلك، لأنة عند يتم الاستثمار في هذه المشاريع فلا يجب الاهتمام بتغطية ما يشار إلية أحيانا بتكاليف الإغراق، ويعتبر تحليل التكلفة والعائد Cost Benefit Analysis (CBA) طريقة قياسية مستخدمة عند هذا المستوى، ويتضمن تحديد النسبة العظمى للأرباح- التكلفة عادة بواسطة التغاير بين الخسارة والأرباح للمشروع، فإن في صناعة الموانئ المجزئة تماما فإن مشاكل استخدام نظام تحليل التكلفة – العائد تظهر في توزيع التكاليف أو الأرباح، بمعنى آخر من سيتحمل التكلفة أو يجنى الأرباح من التوسع في الميناء أو المشروع الاستثماري ؟

وفي هذا المغزى تم تقديم تحليل صاحب الحصة STAKE HOLDER ANALYSIS (SHA) في بداية الثمانينيات كطريقة بديلة لتصحيح عيوب نظام (CBA) وخاصة بالنظر إلى المشاركة في التكلفة والتوزيع.

وسيتم اعتبار كل قسم/ نشاط في الميناء على حسب المدخل التقليدي للتكلفة كمركز للتكلفة (مثل صيانة النقل، التخزين، مناولة البضائع، التنظيم....الخ). وهناك استحالة بإتباع هذا النظام أن يتم تكامل تكاليف الأقسام المختلفة، وبدون معرفة جميع التكاليف المصاحبة لتدفق البضائع، ورأس المال والمعلومات، حيث من الصعب تحقيق حل امثل متكامل، ولكن توجد طريقة واحدة للتخلص من ذلك وهي تطبيق طرق تنظر إلى التكاليف من خلال تدفقات البضائع بواسطة الشركة، وفي مفهوم الموانى يتم هذا عبر شبكة الشركات داخل مجتمع الميناء، وفي السنوات الأخيرة، تم تطبيق تقنية حديثة لتوزيع التكاليف مباشرة إلى مراكز الأنشطة (أو وحدات الأعمال) في كلاً من النقل واللوجستيات، والآن ببعض التطبيقات في الموانئ، ويوجد مدخل يسمى تحليل التكلفة TOTAL COST ANLYSIS (TCA)، والذي يؤدى إلى الحل الأمثل باستخدام نظام اللوجستيات، ويتم ذلك من خلال اختبار التأثير الكلي عند اختلاف التكاليف المنفردة، حيث يقترح مدخل (TCA) تحليل المبادلة بين الوظائف الداخلية المختلفة لتخفيض التكلفة الكلية بدون المساومة على إشباع رغبة المستهلك، ويستطيع نظام (TCA) أن يمتد إلى أداء اللوجستيات الخارجية بتكامل التدفقات المتعددة في سلسلة الإمداد.

ويميز حساب تكاليف أساسية النشاط ACTIVITY-BASED COSTING (ABC) التكاليف الناشئة تحديدا من أداء الخدمة أو إنتاج منتج، ويقترح هذا النظام تقييم تكاليف أنشطة الشركة استنادا على الموارد الحقيقية والوقت المستغرق لتنفيذ ذلك، والسماح بملاحظة العلاقات السببية بين المصاريف، ولا يوزع نظام (ABC) التكاليف المباشرة أو الغير مباشرة، ولكن يعتمد على الحجم بمفردة ويتم يحدد أي من الأنشطة مسئول عن هذه التكاليف وتحميل أعباء هذه الأنشطة على مخصصاتهم بالتكلفة العامة، ومن المنظور اللوجستيي يجب تحقيق كلا من تخفيض التكلفة العامة وإشباع رغبة المستهلك، وعليه فإن طرق التكلفة هذه تتماشى مع مؤشرات الأداء الأخرى كما يوضح جدول رقم (3)، حيث ويوجد عدد من

التقنيات اللوجستية، ولكن هذه التقنية تعتبر أكثرهم مناسبة لتحديد تكلفة وإدارة الأنشطة المتقاطعة –وظيفيا لوضع مثل حالة الميناء.

جدول رقم (3-6) يوضح المزايا والعيوب المقارنة لقيم التقنيات المختلفة

قيمة التقنية	المزايا	العيوب
إشباع رغبة المستهلك	• لها تأثير مباشر على خط القاع من خلال العائدات والتكلفة الكلية للوجستيات. • تطوير النصيب السوقي. • تمكن من تماشي الخدمات مع احتياجات المستهلك. • يمكن الحصول عليها نسبيا. • يقوم المستهلك بالقيام بالعمل بملء الاستقصاء.	• الاعتماد على المستهلك لتحديد إذا ما كان مستوى الإشباع يبرر دفع القيمة السعرية لشراء أكثر من المورد. • الاعتماد على الإدارة من خارج اللوجستيات لتحديد التأثير على العائدات الأمر الذي لا يحدث تماماً.
القيمة – المضافة للمستهلك	• اعتمادا على فكرة أن القيمة خلف السعر تقود إلى أرقام أعلى للمبيعات وهامش ربح أعلى وقيمة أعلى لحاملي الأسهم. • من السهل نسبيا الحصول على مستهلك يقوم بالعمل (الاستقصاء).	• تعتمد على المستهلك في تحديد إذا ما كان مستوى القيمة المضافة للمستهلك يبرر دفع القيمة السعرية لشراء أكثر من المورد. • الفشل في قياس التأثير المالي لتوفير مستويات أعلى من القيمة المضافة للمستهلك.
التحليل الكلي للتكاليف	• يتم الوضع في الاعتبار السعر والتكاليف المصاحبة. • يستطيع المديرون تطوير الأرباح بتخفيض التكلفة الكلية للوجستيات.	• لايتم الوضع في الاعتبار تأثيرات العائد على الخدمات اللوجستية المصاحبة. • استهلاك وقت زائد. • الاحتياج للدخول إلى معلومات التكلفة. • استمرار أسطورة أن اللوجستيات ببساطة تكلفة يجب تخفيضها.

تابع جدول رقم (3-6)

قيمة التقنية	المزايا	العيوب
تحليل الربحية لشريحة	• يتم الوضع في الاعتبار العائد وتكاليف المصاريف	• لايتم قياس تكلفة الأصول الموظفة باستثناء المخزون والحسابات التي يتم استلامها. • هناك احتياج لبيانات التكاليف والعائد بواسطة المورد. • قد لا يكون لدى المستهلك هذه البيانات أو يرغب في المشاركة في بيانات المورد. • تحتاج إلى نظام محاسبي معقد.
نموذج الربح الاستراتيجي	• يقيس الربح الصافي، ROA، والعائد على الشبكة. • تساعد المديرين في تقييم السيولة النقدية وتساعد في قرارات الاستغلال.	• يفشل في اعتبار توقيت السيولة النقدية بالنسبة إلى التلاعب في الأجل القصير. • بالإضافة إلى العوائد والتكاليف فيجب معرفة الأصول المكرسة للعلاقة.
قيمة حاملي الأسهم	• التعرف على القيمة الزمنية للنقود وخطورة الاستثمار. • التركيز على السيولة النقدية للقضاء على عدم كفاية المقاييس المالية التقليدية.	• التطبيق الخاص بهذا يهتم بمجال معدلات الخصم، ومدة التخطيط السيولة النقدية المحددة (الافتقارالى الربط بين استراتيجية الأعمال وقيمة حاملي الأسهم). • أكثر الطرق في البيانات المركزة. • أكثر استهلاكا للوقت وغالية في التطبيق.

Source : Adapted From Lambert&Burduroglu,2000,Measuring And Selling The Value Of Logistics,Ijlm,11(1)

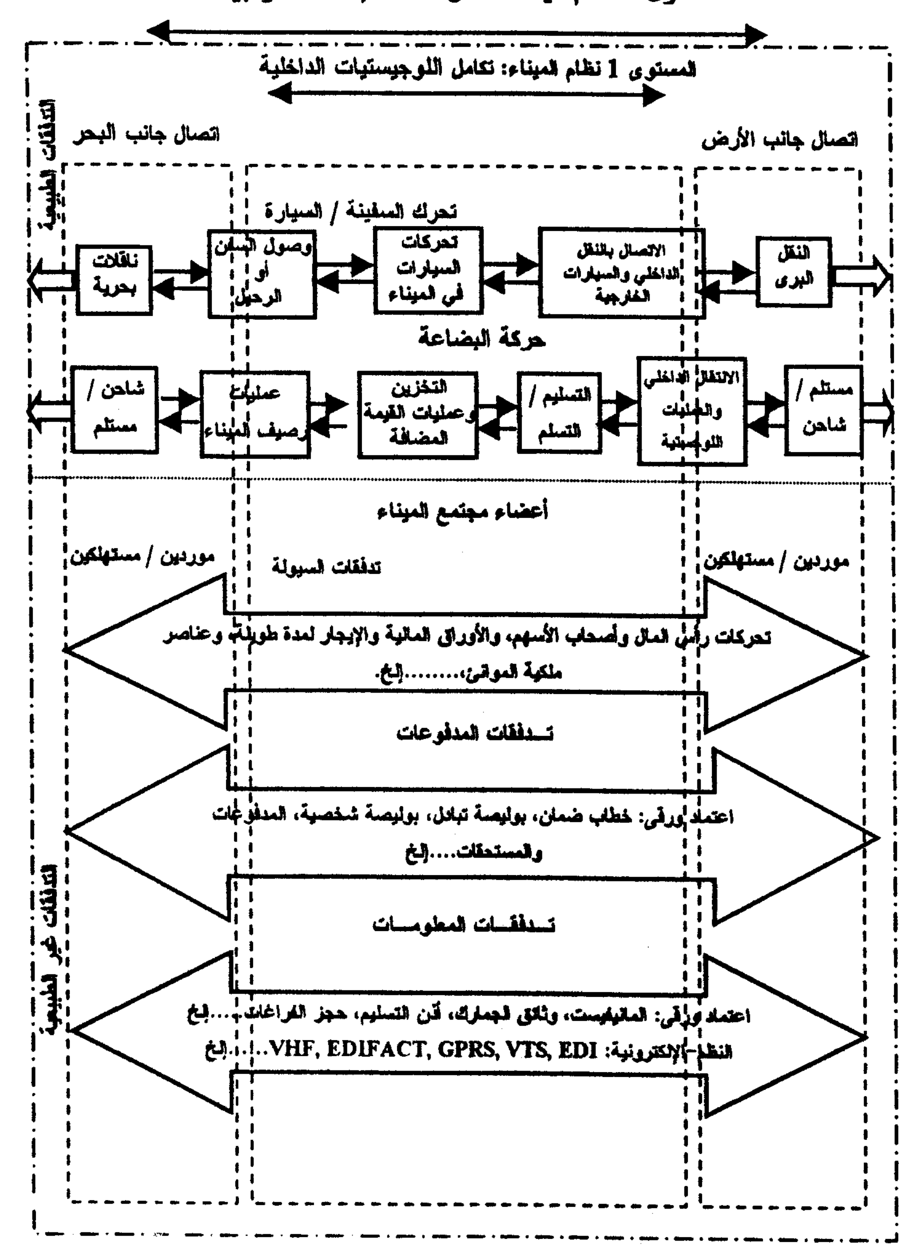
13.6 4 الإطار التكاملي لكلا من البحر وكفاءة الوصلة الأرضية بالميناء:

13.6 4 .1 التخطيط وتصميم تشغيل الميناء:

في ظل المنافسة الشرسة في سوق الميناء، تحتاج هيئات الموانـي وفريـق إدارة الميناء لإعادة تعريف عملهم الرئيسي ووضعهم التنافسي، وإستراتيجياتهم وذلك للتعامل بأساليب إدارية مختلفة للنظم المعقدة والديناميكية من التجارة واللوجستيات بناءا على ما تم توضيحه في المناقشات السابقة فإن التكامل لشبكات الوصلة الأرضية قد تتضمن مهمة رئيسية إضافية للميناء، ولكن هذا يحتاج إلى استراتيجية مناسبة موجهه إلى النقل الداخلي ومقدمي اللوجستيات. وتنفيذ هذه الإستراتيجية في عزلة قد تكون مفيدة وضاره في آن واحد للموانى التي تتجنب خطر فصل إدارة الميناء والتسويق عن خدمات النقل البحري وشبكات النقل الأرضي ويكون الحل الأمثل من خلال تكامل الموانى في النظام الأشمل للوجستيات وسلاسل الإمداد، مع تركيز متساو على شبكات الجانب الأرضي كما يحدث في اتصالات جانب البحر. وبهذه الطريقة يمكن للموانـي أن تقترب لتصبح مراكز لوجستية متكاملة لكلا من الخدمات والنقل الداخلي. وبغض النظر عن دور الموانـي اللوجستيي وسلاسل الإمداد الممتدة، فإن الإسلوب الصحيح للوجستيات الموانى وقناة الإدارة مازالت في مرحلة التطوير والتطبيق الناجح.

ويمثل شكل (6) إطار لمديرين الموانئ لمعالجة التخطيط والعلاقات لتنفيذ جميع التدفقات التشغيلية والإدارية داخل وحول الموانى، حيث يركز تصميم سلاسل الإمداد على مواقع القرارات الحاسمة وأهدافها. يتم ذلك على مستويين في إدارة الميناء حيث يهتم المستوى الأول بالتكامل اللوجستيي الداخلي، حيث التفاعل لوظائف الميناء والمؤسسات يتم ترجمتها إلى تدفقات طبيعية وغير طبيعية وتجمع التدفقات الطبيعية السفينة / السيارة وحركة البضاعة عبر أصول وتسهيلات الميناء المختلفة، بينما التدفقات غير الطبيعية تهتم بالرأسمال المشتق، وتدفقات المدفوعات والمعلومات.

شكل رقم (6-6) معالجة التخطيط وتقييم النظم الداخلية والخارجية للميناء
المستوى 2 نظام الميناء: تكامل سلسلة الإمداد الخارجية



وتتضمن السفن والمركبات جميع أنواع المركبات المستخدمة في نظام الميناء مثل السفن التجارية وسفن القطر ومعدات مناولة البضاعة ومركبات النقل الداخلي (السيارات- اللوريات- القطارات ...الخ). ويشير المستوى الثاني إلى تكامل سلسلة الإمداد الخارجية والتي من خلالها يتصل نظام الميناء بأنشطة شركاء سلسلة الإمداد في كلا من جهة البحر وجهة البر، وباستخدام التمثيل الإرشادي الموجود بشكل رقم (6) للتدفق- نوع فإنه من الممكن تصميم وإتباع الأثر وفحصه بدقة للتفاعلات الوظيفية والمؤسساتية المتعددة في كل ميناء ومحطة وكذلك عبر شبكاتهم الممتدة من سلسلة الإمداد.

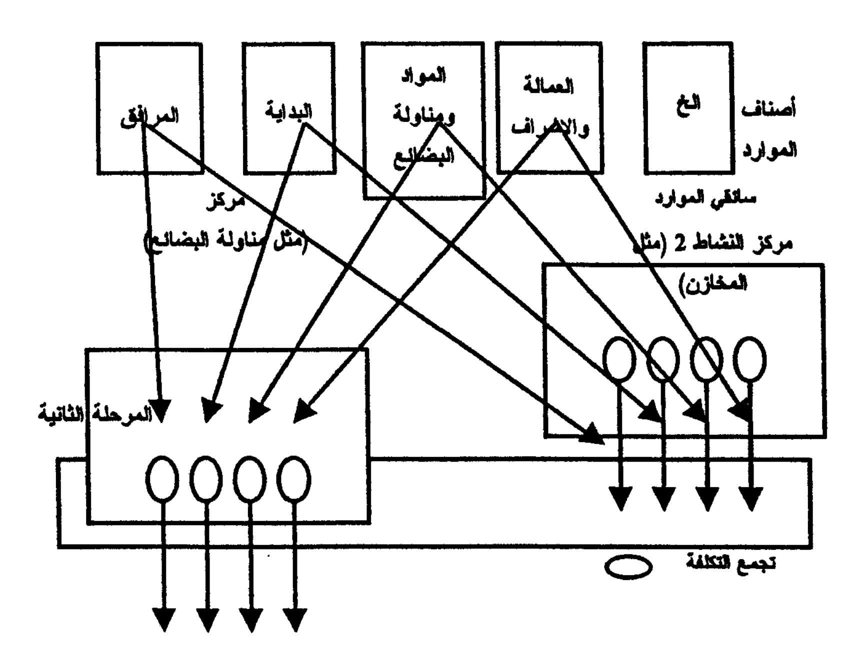
6-13-4-2- نحو تحليل أداء ميناء متكامل :

يمكن بتطبيق نظام التكاليف أساسها النشاط الـ (A B C) في الموانى تطوير الإدارة والتحكم في النفقات العامة بتحديد العوامل التي تنتج فعليا نتيجة الاحتياج إلى موارد النفقات العامة، وتعمل (ABC) على مرحلتين محددتين بخطوات لتخصيص تكلفة محددة إلى تكلفة مشروع مزمع تنفيذه. حيث تركز المرحلة الأولى على تحديد تكاليف الأنشطة داخل مجتمع الميناء أو النظام الداخلي للميناء كما تم تصميمه في شكل (6-6). أما المرحلة الثانية فإنها تقتفي اثر تكاليف الأنشطة لمنتجات / خدمات الميناء المستهلكة لأداء الأعمال. ويلاحظ أن مستهلكي مخازن الميناء (الخطوط الملاحية، والناقلين النقل الأرضي ووكلاء الشحن...الخ) والمنتجات (صناديق الحاويات، شحنات الصب المجزأ....الخ) لا تستهلك موارد المخزن (العمالة، ووقت الآلة، والوقود، والكهرباء...الخ) بشكل متناسب بالنسبة لقيمتهم السعرية وزنهم الحجمي.

أن استخدام الـ (ABC) في هذه التسهيلات ستسمح ليس فقط بتوزيع أفضل التكاليف، ولكن أيضا بتحديد واضح للعجز في الأداء والسبل للتطوير.

وتظهر مقاييس الأداء بترتيب منطقي في نظام الـ (A B C)، كما أنها تتضمن وصف لأنشطة المعلومات المالية (التكلفة والأرباح...الخ)، وكذلك المعلومات الغير مالية مثل (الوقت والجودة....الخ) وعليه تستطيع إدارة الميناء تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء اعتمادا على نتائج الـ (ABC)، وتوفر حلقة الوصل بين النشاط ومقاييس الأداء مؤشر جيد لحساب تكلفة الأداء الضعيف أو المتطور.

شكل رقم (6-7) مثال بسيط لمرحلتين من ال ABC لتوزيع التكاليف في موقع الميناء.



واخيرا يدعم نظام ال (ABC) التطوير المستمر بتحديد مكان التطوير التزايدي في مستوي النشاط والذي يستطيع أن يطور أداء الميناء ككل.

ويظهر تحليل ال ABC انه ذو علاقة بالأنشطة التشغيلية الداخلية للميناء اكثر من مجرد انه قناة للمعالجة الخارجية للميناء، ويتضمن ذلك مستوي واسع من مستهلكي ومستخدمي الميناء، ويستطيع ال ABC أن يمتد عبر النظام الخارجي لسلسلة أمداد الميناء بنظرة لتحديد الفرص للقضاء علي الأنشطة الغير مستغلة داخل سلسلة الإمداد، مثل أعضاء الميناء الذين لديهم أسلوب استهلاكي زائد ، أو للفت الانتباه للبدائل الجذابة لهيكل القناة الحالية.

ويوجد أيضا ضعف أساسيا في إدارة الميناء التقليدية وهي أن إدارة الميناء تتبع بشدة المدخل لحل أمور الميناء بعيدا عن الأمور ذات العلاقة بالبحر، وذلك للإستفاده من الممارسات والمفاهيم المتطورة بواسطة المجالات الأخرى أو من مناطق أخري لها

نفس الخصائص مثل المطارات ومراكز التوزيع الإقليمية، والتي تستطيع أن توفر إطار مناسب يمكن تطبيقه بالموانى البحرية.

ويعتبر تحليل مستوي الأفضلية (Bench marking) من احد المعايير العملية التي يستخدمها الممارسون، سواء عن طريق اكتسابها من ذوى الأداء المميز أو من خلال إنشاءها مع آخرين. ويمكن إيجاد تصنيف مستوي الأفضلية في البحوث التي تعتمد علي نوع المشاركين ونذكر هذا التصنيف فيما يلي :

* مستوي الأفضلية الداخلي الذي يقارن أداء الوحدات أو الأقسام داخل مؤسسة واحدة(مثل بين مخزنين أو محطتين من الحاويات داخل ميناء واحد).
* مستوي الأفضلية التنافس الذي يقارن الأداء مع منافس المنتج المباشر، مثل مع ميناء أخر، أو مخزن منافس أخر أو مركز لوجيسيكي .
* مستوي الأفضلية للعمليات: والمستخدم لمقارنة العمليات والعمل ومعالجة الأعمال والتي لديها أفضل أداء عملي في الصناعة (مثل النظر) أفضل أداء بين موانى العالم والمحطات الداخلية والمراكز اللوجستية)).
* مستوي الأفضلية العام: والذي يبحث عن أفضل ممارسة بغض النظر عن الصناعة، مثل الموانى مع المطارات، أو أي صناعة مماثلة. ولتطبيق مستوي الأفضلية إلي نظام الميناء المتكامل فان هذا يتكون من:

(1) اختيار الأفضلية التنافسية من حيث خدمات القيمة المضافة إلي مستهلكي ومستخدمي الميناء، بمعني أي نوع من التسهيلات الداخلية/ الخدمة التي يضعها الميناء في اعتباره ليؤدي كنشاط لوجستيكي بقيمة مضافة.

(2) اختيار شركات للمقارنة ويفضل كل من هؤلاء التابعين لقطاع الميناء (مستوي الأفضلية التنافس مع موانئ أخري، ومخازن الميناء، وتسهيلات الميناء للنقل الداخلي........الخ) وهؤلاء الخارجين عن صناعة الموانئ.

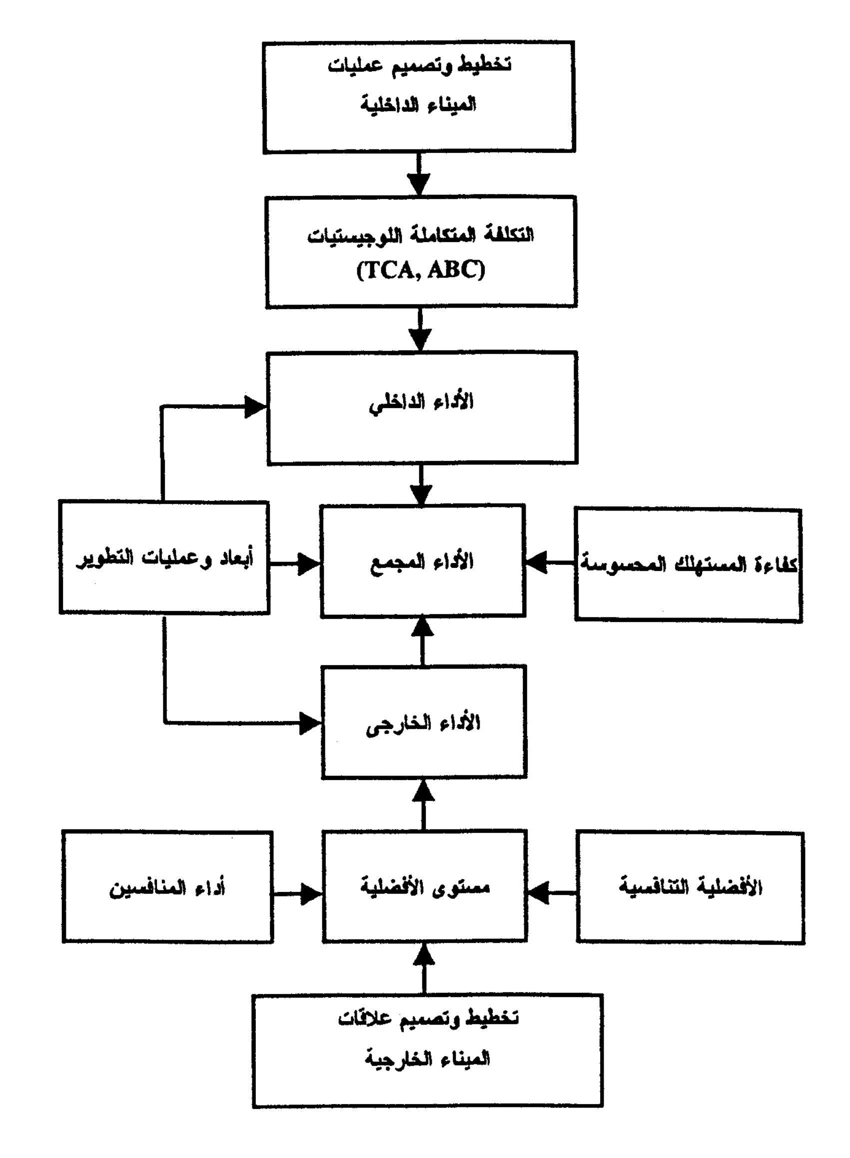
(3) جمع بيانات ومعلومات عن أداء الشركات المختارة.

(4) تحليل واختبار، وتقييم الاختلافات في البيانات وأسباب هذا الاختلاف و وضع خطة تنفيذية لتطوير الأداء.واعتمادا عن القناة المصممة وتكامل عمليات الميناء (كما هو موضح في شكل 6-6، فأن شكل (6-8) يوفر إطار عمل يجمع طرق تكاليف اللوجستيات، مثل ABC، TCA ، مع تحليل مستوي الأفضلية وسيسمح التكامل بين الأداء الداخلي والخارجي بتحليل شامل وكامل لكفاءة الميناء عبر مكونات التعددية والمؤسساتية والتقاطع الوظيفي لنظام الميناء أو المجتمع متضمنة التوسع في الأنشطة عند مستوي الوصلة الداخلية المكانية.

وهناك احتياج شديد للتأكيد علي لهمية تكامل أداء إدارة الميناء نحو خطة و إستراتيجية الميناء الكاملة. حيث نجد أنه في خطة الميناء التقليدية يتم دفع مؤشرات الأداء إلي نهاية العملية وتمثل فقط خطوة صغيرة من عمليات التخطيط، ولذلك يتم عادة اعتبار برنامج التقييم كفكرة متأخرة.

ويتم التوصل إلي قياس الأداء من خلال أهداف الميناء والهدف النهائي له، ويؤثر ذلك بالتساوي على التخطيط الكلي وعمليات التطبيق. لذلك يجب أن تتطور مقاييس أداء الميناء من خلال قائمة طويلة نسبيا لمؤشرات متعددة لنظام معقد لقياس الأداء المتكامل كلية مع الخطة العامة لعمليات وإدارة الميناء (كما هو موضح في شكل (6-8).

شكل رقم (6-8): نموذج متكامل لقياس أداء الميناء.



Source: Bichou, K; Gray, R.: 2004,

14.6 الإستراتيجية والقضايا السياسية :

يحتاج التخطيط اليوم في ظل السوق التنافسية لإعادة تعريف أعماله الأساسية والتنافسية، والإستراتيجية للتعامل مع الأساليب المختلفة لترتيبات التجارة الحديثة ونظم اللوجستيات. وكما تم ذكره سابقاً، فأن تكامل الشبكات الأرضية يتضمن مهمة أساسية إضافية للموانئ، والتي تحتاج لإستراتيجية مناسبة موجهه نحو النقل الداخلي ومقدمي اللوجستيات. ويؤدى تنفيذ هذه الإستراتيجية بشكل منعزل بالميناء إلي خطورة تقسيم عمليات الميناء ونظم الإدارة.

والحل لأمثل لذلك هو تكامل الموانئ في الشبكة الواسعة اللوجستيات وسلاسل الإمداد، مع تركيز متساوي علي اتصالات الشبكات الأرضية والجهة البحرية، وبهذه الطريقة يمكن للموانئ أن تقترب من كونها مراكز لوجستية متكاملة لكل من خدمات النقل البحري والبري .

أن القضايا التنظيمية والسياسية هو صلب مفهوم التخطيط، وبالنسبة للتكامل الأرضي مع وصلة الميناء فأن هناك أربعة أسئلة يجب الإجابة عليها وهي:

- ما هي الحدود الوظيفية لنشاط الميناء؟
- وما هي الحدود المكانية لتوسع الميناء؟
- وكيف يمكن للاحتياجات اللوجيستية أن تتكامل مع الهدف للتخطيط طويل الأجل؟
- وما هي أنواع النماذج المؤسساتية والإدارية المناسبة للتوسع في نظم الميناء الوظيفية والمكانية؟

1-14.6 نظرة عامة مكانية وموظفيه وخواص منظمة الموانئ :

يمكن تحديد وظائف الميناء من خلال تسهيلات الإرساء، وتداول النقل الداخلي بين السفينة/ الشاطئ أو تمتد إلى التجارة كمراكز إنتاجية ولوجستية. وتختلف السمات التشغيلية والإدارية حسب نوع البضاعة أو السفينة العاملة و مدي الخدمة المقدمة. وفي موقع الميناء هناك نظرة محددة للعمليات التشغيلية، حيث أنها تمتد عبر الإنتاج والتجارة والصناعة الخدمية، والتي نادرا ومن الصعوبة

محاولة تجميع أدوار ووظائف الميناء تحت نفس الأعمال التشغيلية أو التصنيف السوقي.

ويتعين أيضا عدم التماثل المؤسسي من وجود مدخل شامل للمواني، حيث يوجد نماذج مؤسستيه وملكية مطبقة بموانئ العالم، حتى بين هؤلاء المؤدين لنفس الأدوار والوظائف، حيث يستطيع الميناء توفير وظيفة شركة شحن وتفريغ، ومشغل محطة، ومقدم لوجستيات، أو ربما يعمل كمنقود لممثلين ومشغلين مختلفين.

وتاريخيا، كان الميناء مملوك ويدار بواسطة كيانات قطاع عام، وأساسا من خلال هيئات المواني التي تنفذ معظم الوظائف متضمنة الملاحة والبيئة التحتية / وتطوير البنية الفوقية، وعمليات السفينة والبضاعة والإدارة. أما اليوم، فأن معظم منظمات مواني العالم تقع ما بين مواني خاصة تماما ومواني عامة تماما وقد يظهر واحدة أو مجموعة من الاختلافات بين الموانئ الخاصة / والعامة، والتي تبدأ من شكل تنظيمي خاص تماما إلى شكل تنظيم عام، مثل شركة خاصة وشركة عامة جزئيا، أو هيئات بلدية أو إقليمية، ومكتب الميناء الوطني، وإدارة عامة........الخ.

2-14-6 المبادرات السياسية لتكامل التقاء الميناء بالأرض:

يوفر البحث هنا عناصر عامة جديدة، حيث يصنف المواني إلي خدمات، وأدوات / مؤسسات تشغيلية ومالكة للأرض، الفروض الأساسية بين الثلاث تصنيفات السابقة تقود إلي عناصر البنية التحتية/ البنية الفوقية للملكية والإدارة وكذلك الميناء ككيان للعمالة / القوي العمالية في تصنيف الميناء كخدمة فأن الميناء يقوم بامتلاك والحفاظ والتطوير لكل من البنية التحتية والفوقية، ويقوم بتشغيل جميع معدات المناولة، وينفذ بنفسه جميع الوظائف التجارية الأخرى . وفي حالة كل من مالك الأرض وميناء منظم يمتلك ويطور البنية التحتية للميناء وعامة يؤجرها إلي قطاع خاص ومع ذلك، وبينما البنية الفوقية مملوكة ويتم تشغيلها بواسطة القطاع الخاص في شكل مالك الأرض، فان عنصر المؤسسة مازال يمتلك البنية الفوقية ولكن قد يؤجرها لأغراض تشغيلية إلي شركات خاصة. وقد يكون هذا التعريف غير واضح دائما، حيث قد تقوم بعض الموانئ بتحديد أصول البنية الفوقية لمعدات مناولة البضائع ، بينما تقوم بعض المواني الأخرى بمد هذه التسهيلات إلي المخازن والخدمات

اللوجستية. نفس الشئ يتم تطبيقه علي توظيف القوي العمالية حيث في كثير من عناصر التصنيفات فأن الشركات الخاصة تعتمد علي القوي العمالية .

ويعتبر التنظيم المناسب للموانئ أحد القضايا القابلة للنقاش في تشغيل الميناء، وإدارته وسياسته المتبعة. ولا يوجد شكل قياس لملكية الميناء وهيكلية مؤسسته وقد نجد كثير من الأساليب لهيكلة التنظيم متواجدة في موانئ العالم، ويختلف كذلك تنظيم الميناء في الوقت ووضعه السابق كشكل تام ومتكامل لملكية الميناء، مع صعوبة إثبات أن ذلك غير كاف واصبح قديما.

فتتواجد في الموانئ الإدارة المؤسساتية، والتنظيمية وحتى المكانية ويمكن تعريف وظيفة الميناء من ناحية بواسطة الإبعاد المكانية مثل التقاء السفينة/ الشاطئ إلي مراكز لوجستية إنتاجية، ومن جهة أخرى يمكن تعريف وظائف الميناء بمدي اقتصادياته ومهامه الاجتماعية وتأثيراته وبالمثل ، فان ملكية الميناء وأشكاله التنظيمية تميل إلي أن تكون مجموعة من ثلاثة اختيارات:

- مدي مشاركة القطاع العام/ الخاص.
- ووضع حكم الميناء (من مركزية إلى لامركزية).
- ومنظور تسهيلات الميناء (الأصول والخدمات).

ومع أنه لا يوجد إطار عمل مؤسس لمكانة الميناء، فان موانئ العالم قد تجد أن خطط تطويرها وإستراتيجياتها مازالت محددة بعوائق قانونية ومكانية وحتى تنافسية. وفي بعض الأحيان قد يكون للموانئ أرض فضاء ولكن لا يمكن تطويرها إلي أنشطة غير بحرية، وعلي جانب أخر إذا ما تم السماح للموانئ للتوسع بحرية أكثر من وظائفها التقليدية أو قواعد مكانية، فلا يوجد ضمان بإمكانية تحويل عملياتها التشغيلية إلي أعمال أكثر ربحية، مثل تطور ملكية عقارية او خدمات سياحية / متعة والدليل علي ذلك نجده في كثير من موانئ العالم، خاصة تلك الموانى التي تعمل في بيئة حرة كلية. والهدف هو توفير إطار عمل يوازن بين احتياجات الموانى للتوسع والمتطلبات الواقعة عليهم لتوفير تسهيلات وخدمات لصناعة النقل البحري.

وفي هذا المغزى يمكن الافتراض بأن الموانـي قد تعمل بوظائف غير بحرية مع تواجد عملها الأصلي الخاص بالسفن وخدمات السفينة – البضاعة.

ومن غير المحتمـل تواجـد نتـائج علـي نظـم النقـل الداخلـي، والحضـري والتخطيط المكاني، والمستويات البيئيـة، مـع احتمـال تدخـل السياسـيين مـع المهتمين الآخرين بالاقتصاد والمجتمع، متضمنا في ذلك الموانى وهيئاتها أنفسهم.

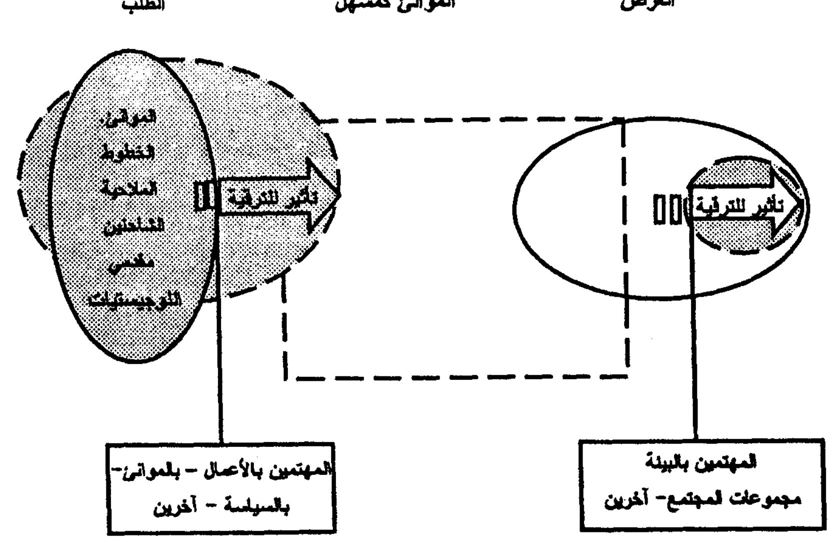
أن مجال سياسـات الموانـي مـا بـين المحـددة والحمايـة والمتطـورة سـتقوم بشـكل كبير في تكوين طبيعة وأبعاد تطوير وتخطيط التقاء المينـاء بـالأرض، وكذلـك تخطيـط التسهيلات.

وعلي الرغـم مـن هـذا قـد تحتـاج هيئـات الموانـي للتفـاعل مـع هـذه التغـيرات وتلعب في ذلك دورا هاما، وفي هذا المغزى فان هيئات الموانى من الأفضل أن تعمـل كمسـهل من خلال إيجاد أراضى حيث تقوم هيئة الميناء بالعمل مع العديد مـن أصحـاب الحصـص لتحديد وعنونة العناصر المؤثرة في التوسع الأرضي وتخطيط التوزيـع والإدارة، ويصـور شكل رقـم (6-9) التداخـلات وتوزيـع استقلال الأراضي في المينـاء ويوضـح دور الموانـي كمسهلين، وكمسوقين ومشجعين لتطوير التوزيع الداخلي للبضـائع والأنظمـة الداعمـة المصاحبـة لها كشبكات اللوجستيات وقـدرات تكنولوجيا المعلومـات، وقـد يوفـر هـذا للموانى وهيئاتها مزايا في تصميم وتحكم تدفقات القنـاة للنقـل الداخلـي ونظـم توزيـع البضائع. وعلية فأن إطار العمل المؤسسي يجب أن يتبع أيضا توجيـه القنـاة – كمـا شـرح سابقا - وذلك لأنه ما يلي:

1- كثيرا من مستخدمي – التقاء البحر التقليديـن قـد يصبحـوا مسـتهلكين أساسـيين للتسهيلات الداخلية مثل الخطوط الملاحية كمقدمي لوجستيات.

2- سوف يدخل ممثلين جدد إلي السوق الداخلي مثل سماسـرة العقـارات اللوجسـتية، وبنظرة لتحقيق عائد عالي علي الاستثمار بـدلا مـن تقديـم " خدمـة عامـة كمـا" يتبع بواسطة صايغي السياسة بالموانى، وبتكامل عائد التكلفة لأصحـاب الحصـص (أو إعفاء القناة وكذلك تحليـل أصحاب الحصـص سوف يوفـر اتـزان بـين اهتمـام الموانى وبين الأعمال الأخرى والمجتمعات.

شكل رقم (6-9) الممثلين ودور الميناء في نظام التوسع الداخلي للميناء



الأعمال الأخرى والمجتمعات:

وبسبب اختلاف وجهات النظر المختلفة (للاقتصاديين، والسياسيين، ومخططي المناطق الحضارية، ومتدرب اللوجيستيات، والمهتمين بالبيئة، والشركات الخاصة،.....إلخ).

وكذلك بسبب التأثيرات الواسعة – المجال للجانب الأرضي المناسب وتوسعاته للميناء، فإن إدارة الميناء عليها أن تخطط بغرض الالتقاء الأرضي وتكامله على المستويين الإستراتيجي والتشغيلي. فعلى المستوى الإستراتيجي، تحتاج الموانئ أن تضع في اعتبارها الإستراتيجيات الاقتصادية، والسياسية، والقانونية، والبيئية الاجتماعية في تخطيطها وتطبق هذه الإستراتيجيات المتكاملة، ومن الأمور الأساسية والهامة هو التكييف مع القواعد القائمة وقدرتها أما لتشجيع أو الامتناع عن تنفيذ التقاء الأرض وتوسعاتها وعلى المستوى التشغيلي يجب أن تتأكد الموانئ من الاستغلال الأمثل للأراضي، وفى وقت الانتهاء من المشروع والتشغيل الكفؤ للتسهيلات في خط مع الاحتياجات المحددة لمشغلي النقل الداخلي.

15.6 الخلاصة :

بعد استعراض تخطيط عمل الميناء وأهم أساسياته، ومع التطور السريع لدور الميناء عالمياً، توصلنا إلى أن التكامل التشغيلي للميناء والأرض عليه أن يتم من خلال مسارين :

الأول : هو استهداف مشغلي النقل الداخلي ومقدمي اللوجيستيات.

الثاني : يهدف إلى التوسع في المدخلات الوظيفية والمكانية للموانئ بعيداً عن الميناء التقليدي والحدود الأرضية ومن خلال هذه الورقة التحتية، فقد تم استعراض الإطار التكاملي لعمليات تشغيل الميناء وإدارته، متضمناً التقاء النقل الداخلي وتم افتراضه واختياره مع المداخل التقليدية والتي اتضح أنها عادة ما تكون مجزئة وبهذا، يمكن للموانئ أن تتطور استراتيجيات مناسبة وسياسات توسعية والتي توحد موقفها كموقع مركزي لتداخل اللوجيستيات، والتجارة وقنوات العرض.

وعليه تستطيع الموانئ من خلال تطوير اللوجيستيات والتوزيع الاستفادة خاصة إذا عملت هذه الموانئ بجديه نحو التكامل والتمكن الناجم في شبكات التوزيع والتسهيلات.

الفصـــل السابع

إستراتيجية تخطيط النقل بين الدول العربية

7-1 مقدمة :

يؤثر تخطيط النقل تأثيرا جوهرياً فى المناطق التى يتم فيها هذا التخطيط، سواء كانت تلك التأثيرات سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية ، ويلاحظ أن النقل له تأثيرات على المدى القصير والمدى الطويل ، فعلى المدى القصير يساعد النقل فى حركة البضائع والركاب بين المناطق الجغرافية المختلفة سواء كانت داخل البلد الواحد أو بين عدة دول ، أما على المدى الطويل فإن للنقل تأثيراته الجوهرية على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تنمية المناطق التى يعبر فيها النقل ، وعلى هذا الأساس تنظر الحكومات إلى النقل على أنه وسيلة فعالة ليس فقط فى كونه وسيلة لنقل الركاب والبضائع وإنما لكونه يؤثر أيضاً على زيادة معدلات النمو الاقتصادى فى الأجل الطويل[1] .

وسوف يتم تناول هذا الموضوع من خلال:

- تطور مفهوم تخطيط النقل .
- تعريف تخطيط النقل .
- مبادئ أساسية لتخطيط النقل .
- التخطيط الفنى للنقل .
- التأثيرات المختلفة لتخطيط النقل .

وفيما يلى استعراض النقاط السابقة كلاً على حدة .

7-2 تطور مفهوم تخطيط النقل :

كان ينظر فى الماضى إلى تخطيط النقل على أنه ضمن خطة شاملة لتنمية المناطق الحضرية الآهلة بالسكان[2] ، وقد ترتب على ذلك الأمر عدم إعطاء الاهتمام الكافى لتخطيط النقل حيث كان التركيز منصباً فقط على مواجهة احتياجات النقل فى المناطق الحضرية الآهلة بالسكان وذلك عن طريق تأهيل الطرق القائمة وزيادة

---

(1) وزارة النقل ، الهيئة العامة لتخطيط المشروعات النقل (2001)، تنمية دور النقل بالحاويات لدعم التجارة الخارجية فى جمهورية مصر العربية، مارس، وزارة النقل.

(2) Boyee, D. E., N. D. Day, and C. MacDonald (1970), Metropolitan Plan Making, Regional Science Research Institute, Philadelphia

سعتها لاستيعاب الطلب المتزايد لحركة النقل بالسيارات وضمان إزالة الكتل الحجرية التى تتساقط على جانبى الطريق فى المناطق الوعرة نتيجة لعوامل التعرية الاقتصادية .

وقد كان الغرض الأساسى للتخطيط الشامل فى ذلك الوقت هو تطوير المناطق الحضرية بشكل شامل من خلال الاهتمام بمشروعات البنية الأساسية والمرافق العامة (مستشفيات ، مدارس ، جامعات ، وما إلى ذلك) دون إعطاء تخطيط النقل الأهمية التى يستحقها فى ظل هذا الإطار الشامل للتخطيط ، وأيضا دون الأخذ فى الاعتبار الاحتياجات المستقبلية للمجتمع[1].

وقد أظهر عدم رضاء المجتمعات عن نتائج مثل هذا التخطيط الشامل الكثير من الأسئلة الهامة والمتعلقة بعدم كفاءة القائمين على التخطيط ، بالإضافة إلى بعض العقبات التى واجهت عملية التخطيط [2].

وبناء على ما سبق ، ظهر فى الآونة الأخيرة اتجاه حديث للتخطيط يأخذ فى الاعتبار رغبات واحتياجات المجتمع والبيئة المحيطة ، وأيضا يعطى لتخطيط النقل اهتماما كبيرا وليس باعتباره جزءا من التخطيط الشامل ، فمثلا بدأ الاهتمام يتركز على تصميم وإنشاء الطرق السريعة وأيضا الاهتمام بتوفير جميع المرافق التى تخدم نظم النقل مثل محطات إعادة الشحن[3].

ومع نهاية السبعينيات من القرن الماضى بدأت تظهر اتجاهات حديثة أثرت فى مفهوم تخطيط النقل حيث تم الأخذ فى الاعتبار كلا من التغيرات التكنولوجية الحديثة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية بجانب التوزيع السكانى للمناطق الحضرية[4].

---

(1)Hill, M. (1973), Planning for Multiple Objectives, Regional Science Research Institute Monograph Series. No. 5, Amherst, Mass..

(2)Greenbarger, M., M. A. Crinson, and B. L. Crissey (1976), Models in the Policy Process. Russell Saye Foundation, New York

(3)Altshuler, A. (1982). The Politics of Urban Transportation Innovation, Technology Review. May 1979. Automotive News: 1982, Market Data Book, Detroit

(4)Pill, J. (1978), Planning and Politics, The Metro Toronto Transportation Plan Review, MIT Press. Cambridge

3.7 تعريف تخطيط النقل :

من الملاحظ أنه لا يوجد تعريف واضح ومحدد لتخطيط النقل ، ولكن يمكن تعريف تخطيط النقل على أنه الأسلوب أو الإدارة التى من خلالها يمكن الاستفادة من القوانين الاقتصادية لدعم هذا القطاع باعتباره أحد روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية[1] وبذلك تتطلب عملية تخطيط النقل تحديد الهدف أولاً ثم تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذا الهدف مع وضع البدائل لهذه الوسائل ، ومن ثم فإن تخطيط النقل لابد أن يهتم بوضع معايير الخدمة المقدمة من وجهة نظر مخططى حركة النقل ، وأيضاً كيفية مواجهة مشاكل شبكة الطرق السريعة من وجهة نظر مخططى حركة الطرق ، من أجل تطوير هذه الخدمة لتحقيق الصالح العام . ولذلك تختلف الاحتياجات الخاصة بالتخطيط طبقاً للهدف المرجو تحقيقه ، إلا أن هذا يتطلب تقديم المعلومات المفيدة للمخطط بما فى ذلك المعلومات الكافية عن كل من حركة النقل وحركة الطرق وحركة المواطنين ، حتى يمكن وضع خطة واقعية وعملية تستطيع أن تحقق الهدف المرجو .

وفى دراسة قام بها[2] Boulding, 1974 أوضح أن هناك بعض التصورات التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند تخطيط النقل ، وتتمثل فيما يلى :

أ - تلعب المعلومات دورا هاماً فى إطار التخطيط للنقل ، مما يساعد متخذى القرار التخطيطى فى اتخاذ القرار الأمثل وخاصة عند الاختيار فيما بين البدائل المتاحة سواء على المدى القصير أو على المدى الطويل .

ب - إن اتخاذ القرار التخطيطى يعتمد أيضاً وبدرجة كبيرة على تقييم البدائل المتاحة أو المستقبلية واختيار البديل الأمثل والذى يعطى قيمة مضافة Value Added أكبر ، بمعنى آخر يجب أن يتم التقييم بناءً على تصور طبيعة العلاقة بين البدائل الحالية والبدائل المستقبلية .

---

(1) حنفى محمد ناجى (1992)، التخطيط الاقتصادى، طنطا ، ص 2.

(2) Boulding, K. E. (1974), Reflections on Planing, The Value of Uncertainty, Technology Review

حـ- طالما أن متخذ القرار سيقوم بوضع استراتيجية لتخطيط النقل تعتمد على الاختيار بين عدد من البدائل الحالية أو المستقبلية ، وطالما أن البدائل المستقبلية تخضع بدرجة كبيرة لحالة من عدم التأكد Uncertainty ، فسوف يواجه متخذ القرار صعوبة فى اتخاذ القرار الأمثل ، ومن هنا يجب عليه استخدام التحليل المناسب الذى يقلل إلى أدنى حد ممكن الآثار السلبية الناتجة عن حالات عدم التأكد المستقبلية .

د- يجب على القائمين بالتخطيط أن يأخذوا فى الاعتبار القرارات القديمة التى تم اتخاذها سابقا وثبت عدم جدواها وذلك عند اتخاذهم لقرارات جديدة مبنية على عملية تقييم للتخطيط ، وذلك لأن المقارنة بين القرارات القديمة والتى ثبت عدم جدواها والقرارات الجديدة يمكن أن تؤكد على صحة أو عدم صحة القرارات الجديدة .

هـ- يعرف متخذو القرار فى مفهوم تخطيط النقل على أنهم هؤلاء الأفراد الذين يواجهون مشاكل التخصيص الأمثل للموارد بين الاحتياجات المتنافسة للوصول إلى التخصيص الأمثل للموارد فى النهاية ، ومن هنا يمكن أن يكون متخذو القرار ممثلين لثلاث هيئات : الحكومة ، وكالات النقل ، القطاع الخاص ، فممثلو الحكومة هم الذين يضعون السياسات العامة الخاصة بتوزيع الموارد وتدبير التمويل اللازم ، وممثلو وكالات النقل تكون مهمتهم هى الحفاظ على مكونات نظام النقل ، أما ممثلو القطاع الخاص فتنحصر مهمتهم فى تحديد خطوط شحن البضائع والتعاون مع ممثلى الحكومة فيما يخص أحوال عمال النقل .

من العرض السابق يمكن أن نضع تصورا لتخطيط النقل مبنيا على الأسس التالية :

- توفير البيانات والمعلومات الخاصة بالنقل .
- تحليل وتقييم السياسات والاستراتيجيات الملائمة .
- تحديد التمويل اللازم لتطبيق الاستراتيجيات المقترحة .
- مراقبة تنفيذ الاستراتيجية التى تم اختيارها .

4-7 مبادئ أساسية لتخطيط النقل :

يُعرف نظام النقل لأى منطقة جغرافية على أنه يتكون من المرافق والخدمات التى تسمح بنقل البضائع والركاب خلال تلك المنطقة ، ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نميز نظام النقل بعدة خصائص ألا وهى : التصور المكانى لنظام النقل ، تكنولوجيا النقل ، والإطار المؤسس لنظام النقل ، وفيما يلى عرض مختصر لكل خاصية من تلك الخصائص .

1-4-7 التصور المكانى لنظام النقل :

عند وصف الأبعاد المكانية لنظام النقل لابد أن يؤخذ فى الاعتبار الخصائص الخاصة بكل رحلة من رحلات النقل بصفة مستقلة ، وذلك من مكان التصدير إلى مكان الوصول ، فالرحلة الواحدة قد تأخذ عدة أنواع من الحركة للانتهاء إلى أماكن وصول مختلفة ، فعلى سبيل المثال قد يتم نقل البضاعة على شاحنات نقل أو عربات سكك حديدية لتصل إلى ميناء معين فى بلد معين ، حيث يتم إعادة شحنها باستخدام السفن التجارية ونقلها إلى ميناء الوصول فى بلد آخر ، حيث يتم تفريغها وشحنها فى شاحنات نقل أو عربات سكك حديدية لتصل إلى المستهلك النهائى ، أو قد يتم تفريغ البضاعة فى مكان ما داخل هذا البلد ثم إعادة شحنها مرة أخرى حتى تصل إلى المستهلك النهائى ، وهو ما يطلق عليه النقل المتعدد الوسائط Multi-Model Transport .

ولاشك أن نجاح النقل المتعدد الوسائط يتطلب توافر شبكة متكاملة من المرافق والخدمات تتكامل فيما بينها حتى يسهل نقل البضاعة من مكان التصدير إلى مكان الوصول ، ومن هنا يجب الاهتمام بتطوير شبكات النقل المحلية وما يخدمها من مرافق مختلفة[1] .

2-4-7 تكنولوجيا النقل :

ترتبط تكنولوجيا النقل ارتباطاً وثيقاً بالتصور المكانى لنظام النقل ، فتكنولوجيا النقل تساهم فى تخفيض تكاليف وسائل النقل ، كما تساهم أيضاً فى زيادة سرعة تلك الوسائل ، وأيضا فى توفير بعض التسهيلات التى تدعم من فاعلية تلك الوسائل ، فعلى سبيل المثال ، تساهم تكنولوجيا النقل فى توفير وسائل الإرشاد

---

(1)Owen, W. (1972), The Accessible City, The Brookings Institute, Washington, D.C

الإلكترونية وخاصة على خطوط السكك الحديدية، وأيضا استخدام تقنية التحكم الآلى فى النقل الجوى، وأيضا يتواجد فى هذا العصر بالشاحنات أدوات تكنولوجية متقدمة مثل تحديد المواقع من خلال استخدام أجهزة رصد المواقع Global Positioning System G.P.S[1].

3-4-7 الإطار المؤسسى لنظام النقل:

يعتبر إقامة وصيانة شبكة الطرق البرية وخدمات النقل العام إحدى المسئوليات الهامة التى تقوم بها الحكومات فى معظم دول العالم، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى وجود مؤسسات عامة تخطط وتنسق لعملية النقل وذلك على مستوى الدولة الواحدة، أما على مستوى الدول التى ترتبط فيما بينها بشبكات للنقل قد ظهرت الحاجة إلى وجود اتفاقيات تحدد مسئولية كل دولة فى منظومة النقل المخطط لها بين تلك الدول، ومن هنا يظهر بعض التعارض بين كيفية حل مشاكل النقل الداخلية وبين مشاكل النقل على مستوى الدول والذى قد ينتج عن عدم التنسيق بين مؤسسات النقل المحلية ومؤسسات النقل الدولية[2].

ولاشك ان تكوين مؤسسة موحدة لتخطيط النقل بين مجموعة الدول التى ترتبط فيما بينها بشبكة نقل يعتبر امرا هاماً وضرورياً بما يضمن عدم التعارض بين سياسات النقل الداخلية وسياسات النقل بين تلك الدول، وينوط بتلك المؤسسة العامة للنقل اختيار نظام النقل المناسب لتلك الدول بما يتضمنه من إنشاء البنية الأساسية وتوفير الخدمات وتشغيل وصيانة الطرق مع مشاركة كل من القطاعين العام والخاص فى تنفيذ تلك المخططات[3].

---

(1)Liechti, M. (2002). Safe an Sastainable Freight Transport: Our Common Challenge: Brassels: European Federation for Transport and Environment, Available on Lone! http://www.t_e.nu/publications/2002pubs/tq5e03_2_prfinalreport

(2)Meyer, M. D. (1978). Organizational Response to a Federal Policy Initiative in the Public Transportation Sector: A Study of Implementation and Compliance. Unpublished Ph.D. Dissertation, Deportment of Civil Engineering. MIT. Cambridge

(3) Gordon. S. and M. Meyer (1982). Emerging Public-Private Partnership in Urban Transportation. Transportation Research Record 877, Transportation Research Board. Washington. D.C

5-7 التخطيط الفنى للنقل :

إن التخطيط الفنى للنقل بمواصفاته التشغيلية يعتمد على أربعة محاور رئيسية وهى التخطيط الزمنى ، التخطيط الكمى ، التخطيط النوعى ، والمواصفات الفنية لمعدة النقل . وسنستعرض فيما يلى هذه النقاط وركائزها بشكل تفصيلى والموضحة بالشكل رقم (7-1) .

1-5-7 التخطيط الزمنى :

يعتمد التخطيط الزمنى على عناصر رئيسية تؤثر مباشرة فى الزمن الكلى لحركة وسيلة النقل التى ستقوم بنقل البضائع من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك ، حيث سيكون ذلك مؤثرا على كمية المنقول / يوم / شهر / سنة ، ونظرا لأنه فى مثل تلك الأمور يكون عامل الزمن فى هذا التخطيط له التأثير المباشر على كل من : زمن الرحلة الكلية التى ستبدأ من النقطة (أ) إلى النقطة (د) فى شكل رقم (7-2) ، وعلى المستوى الفنى اللازم لتأدية عمليات النقل ، وعلى حسب المخطط الزمنى فعلاً والذى تكون فيه السرعة عاملاً أساسياً فى نقل البضائع ، وهذه النقاط يمكن تلخيصها فى حالة النقل بالسيارات فيما يلى:

- حالة الطرق ومدى الخدمات المرورية الموجودة فيها .
- المسافة المقدرة بين مراكز الإنتاج ومراكز الاستهلاك .
- السرعة المقدرة الخاصة بحركة السيارة لقطع المسافة المحسوبة .

ويوضح الشكل رقم (7-2) زمن الرحلة والذى يبدأ بالحركة من مكان الشحن وحتى الوصول إلى المكان المعلوم لزيادة السرعة وحتى تصبح سرعة السيارة هى السرعة المعلنة والذى يمثله (أ - ب) ، حيث لا يمكن للسائق أن يتحرك من لحظة السكون وحتى الوصول إلى السرعة المعلنة فجأة ، وهذا ما يسمى بزمن التسارع الذى يؤثر تأثيرا مباشرا على زمن الرحلة . أما الزمن المراد قطعه بين النقطة (ب) ، (ج) هو المسافة المحسوبة على الطريق المستخدم بالسرعة المعلنة .

وعلى الرغم من أن السرعة المعلنة يمكن اعتبارها سرعة منتظمة ، إلا أن هناك بعض المتغيرات على الطريق وأثناء السير والتى قد تؤثر على هذه السرعة ،

الأمر الذى قد يختلف كل فترة ولا يتماثل مع سيارة اخرى فى نفس المكان ، اى مجموع المتغيرات التى قد تحدث اليوم فى هذه الساعة تختلف تماما على نفس الطريق بعد مضى هذه الساعة .

أما زمن مضاف 2 والذى يعبر عنه فى الشكل رقم (7-2) المسافة ما بين (ج)، (د) نجد أن هذا الزمن يمكن حسابه عند وصول السيارة إلى النقطة (ج) على المسافة المحسوبة ، بحيث يبدأ السائق الاستعداد للدخول إلى منطقة التفريغ . ويمكن احتساب هذا الزمن وهو زمن التناقص بوضعه فى حالة ثبات ، حيث يمكن الاستفادة بهذه القيمة الحسابية فى استخراج معادلة زمن الرحلة وهى كالتالى :

زمن الرحلة = (زمن الشحن + زمن مضاف 1 + زمن السير + زمن مضاف 2 + زمن التفريغ)

ويتأثر التخطيط الزمنى بعدد من العوامل نذكرها فيما يلى :

١- السرعة المعلنة :

إن السرعة المعلنة المقررة والتى تفرض على أى من الطرق هى التى ستؤثر تأثيرا مباشرا على التخطيط الزمنى ، وتختلف السرعة المعلنة من طريق إلى آخر حسب مواصفاته والتى تتحدد بواسطة المتخصصين فى هندسة الطرق والمرور .

والجدير بالذكر فى هذا التخطيط الزمنى أنه يجب مراعاة إصدار تراخيص خاصة لمستخدمى الطرق الدولية والتى سينقل من خلالها كميات البضائع اللازم نقلها بواسطة السيارات ، وحتى يمكن أن يزداد الوعى الفنى للسائق وكذلك الوعى المرورى بالطريق ، وحتى يمكن أن تزداد السرعة إلى الحد المقبول عالميا ، حيث لا يمكن أن يصدق أن صانعى السيارات فى العالم قد صمموا سياراتهم على سرعات عالية وهى بكامل الحمولة ، وحتى يتم اختصار زمن الرحلة المخطط لها فنجد ان دول أوربا قد صنعت سياراتها لتسير بحمولة كاملة وهى مفردة بسرعة حتى 150 كم/ساعة ، أما وهى بمقطورة حتى سرعة 100 كم / ساعة ، ولذلك حاول المصممون أيضا تقليل استخدام السيارات ذات مقطورة بمفهومها العام لتنتج أنواعا من السيارات ذات طول أكبر مما هو متبع ، وحتى يتسنى لها السير بالسرعات العالية إذ أن السيارة المفرد ذات حمولة قدرها 15 - 30 طنا يكون طول السيارة من 7.5 - 8.5 متر ، حيث المكان

المخصص للنقل يكون بين 5.5 6.5 متر ، فى حين أن السيارات الجديدة التى تحمل حتى 60 طنا فإن طولها ما بين 8.5 - 10 أمتار والمكان المخصص لنقل البضائع ما بين 7 - 9 متر ، وذلك حتى يمكن أن تزداد عمليات التشغيل فى نقل الكمية المنقولة مع زمن أقل للرحلة .

وبهذا لقد برز عنصر الزمن كعنصر أساسى لتخطيط النقل الدولى بين الدول على أساس فنى سليم هو السرعة المقدرة والتى تتأثر بها الكميات المنقولة طوال العام . وكلما زاد عدد الحارات كلما كان تدفق السيارات أكثر ، أى أن تدفق السيارات / ساعة سيزيد ، أى أنه ستتأثر نسبة معدل المرور للسيارات لكل ساعة ، هذا وكنتيجة واضحة أن معدل المرور / ساعة سيزداد وبالتالى فإن الحفاظ على السير بالسرعة المقدرة سيكون منتظما ، وبالتالى فإن تنفيذ رحلة النقل حسب الزمن المقدر لها ، وبالتالى باقى عمليات النقل الأخرى ستزداد والتى تؤثر تأثيرا مباشرا فى مقدرات الزمن ، كما يمكن حساب سعة الطريق على معدل المرور / ساعة وهو المطلوب تحقيقه فى حالة التخطيط الزمنى .

كما يجب التنبيه على السائقين بمراعاة المسافات الآمنة طوليا وعرضيا[1] وحتى لا تؤثر ديناميكية الهواء الناتجة من سرعة السيارات على معدلات الأمان على الطرق ، أو أن تكون على أقل قدر ممكن بحيث لا ينتج تصادم فنى من جراء السرعة المعلنة والتى لا تتناسب مع مسافات الأمان .

ان متوسط مرور يوم (م.م.ى) لأى طريق يمكن حسابه من المعادلة الآتية :

" م.م.ى = مجموع المرور للسنة الواحدة / 365 "[2].

أى أن مجموع المرور / يوم والذى ينتج من سير المركبات حسب السرعة المعلنة سوف يؤثر تأثيرا مباشرا على معدل المرور اليومى ، وتستخدم هذه المعادلة عادة لحساب أكبر استيعاب ممكن لعدد الحارات ، ولذلك فإن السرعة تصبح المحك الأوحد فى

---

(1) الوكيل ، أحمد عبد الله وصالح، عبد الوهاب (1999)، النقل متعدد الوسائط الأسس - التشغيل، الإسكندرية ، مطبعة الإشعاع.

(2) المرجع السابق.

معدلات تدفق السيارات فى الساعة الواحدة فى التخطيط الزمنى من أجل زيادة حركة البضائع بين دولتين .

ب- المسافات المحسوبة بين مراكز الإنتاج ومراكز الاستهلاك :

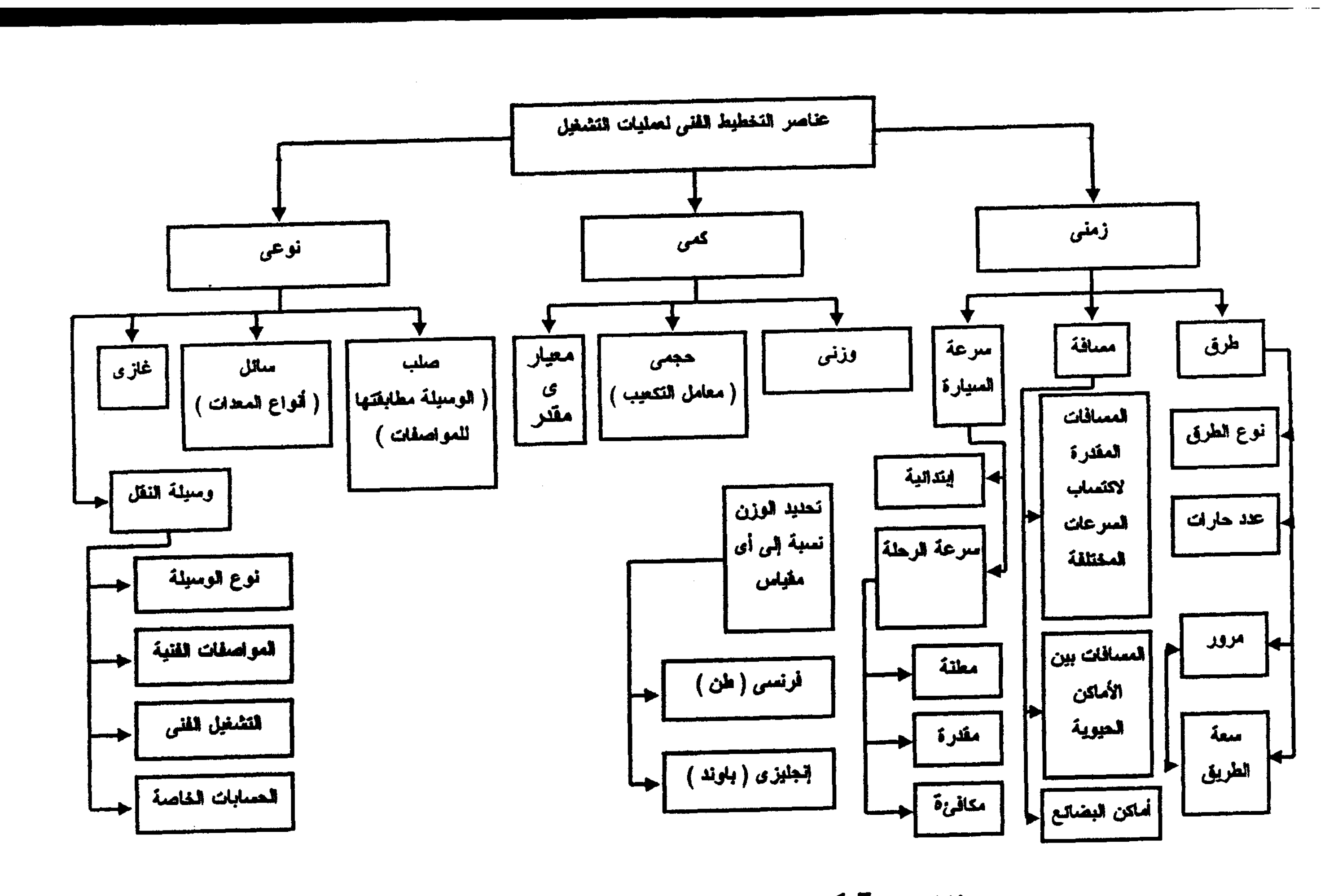
إن قياس الزمن المطلوب قطعه فى نقل بضاعة ما يعتمد على السرعة التى ستسير عليها سيارة النقل ، لذلك كان من المهم تحديد المسافات بين كل من مناطق الإنتاج وبين أماكن الاستهلاك ، بحيث يكون موضحا على خرائط مساحية يمكن استخدامها حيث أن اختيار الطرق فى السير أو العبور يعتمد على اختيار جغرافية المكان والطرق التى توصل إليه ، لذلك فإن كثيرا من الدول تبدأ نقطة القياس من العاصمة أو من عند نقطة محددة فى قلب العاصمة ، وعليه فإن بعض الدول تجعل من مكتب البريد الرئيسى بالعاصمة هو بدء نقطة القياس ، ودولة أخرى تضع القياس اعتبارا من المحطة الرئيسية للسكك الحديدية فى هذه الدولة ، إلا أن أيضا كثيرا من الدول الأخرى تجعل من مقر الحاكم نقطة الابتداء للقياس ، وسواء أكان هذا القياس موحدا أو غير موحد إلا أن الدليل على ذلك أن المسافة لابد أن تقاس من نقطة ثابتة لكى تحسب أطوال الطرق بين الدول وعليه فإن المسافات تقدر إما بالقياس الفرنسى وهو الكيلو متر الطولى والذى يساوى 1000 متر ، ويوجد أيضا القياس الإنجليزى وهو الميل البرى والذى يساوى 1693 متر .

ج- السرعة الخاصة بحركة السيارة لقطع المسافة المحسوبة :

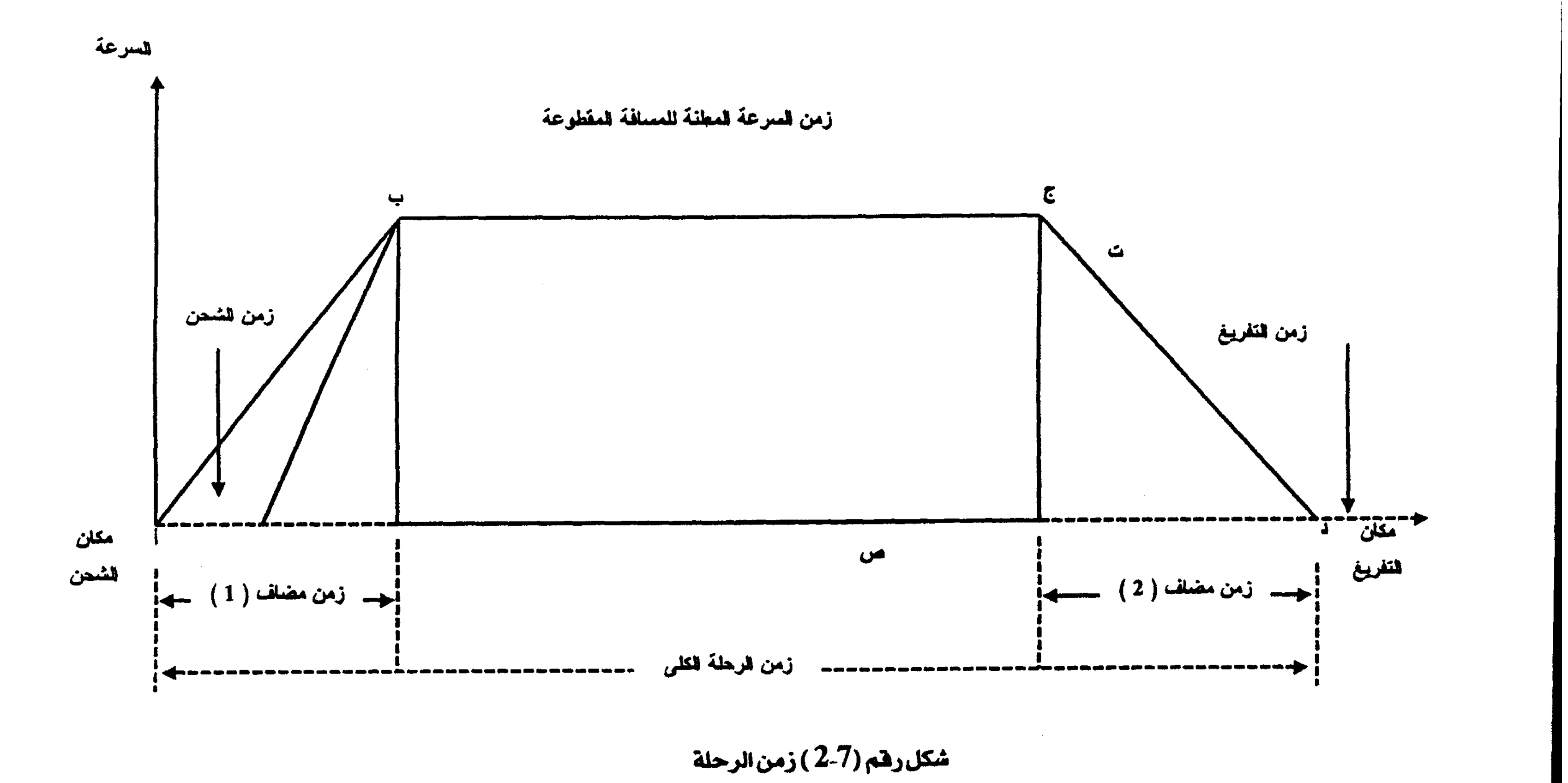
يحسب كثير من غير المتخصصين أن السرعة هى السرعة المعلنة التى تعلنها الدول على الطرق الرئيسية وهى ما يخص السرعة بوسائل النقل المختلفة سواء أكان نقلا ثقيلا أو خفيفا أو أوتوبيسا أو أجرة أو ملاكيا ، وتحدد هذه السرعة بأسس علمية تعتمد على عرض الطريق ، عدد حاراته ، خدمات المرور ، معامل الأمان والمسافات البينية بين السيارات ، إلا أن هناك سرعات متغيرة لا يمكن حسابها ، ولذلك فإن السرعة المعلنة لا يمكن إتباعها إلا بعد الوصول إلى الطرق الرئيسية من أجل استنتاج وتحقيق زمن الرحلة عند نقطة التوصيل بين الدولتين ، ولذلك يمكن قياس زمن الشحن من لحظة وصول السيارة لمكان الشحن وحتى نهاية الشحن .

كما نرى من دالة زمن الشحن شكل (7-3) أنه عند البدء فى عملية الشحن تتزايد كمية البضائع المشحونة على السيارة بمعدل الزمن ، حيث يكون عمال الشحن والتفريغ قد حدث لهم توافق فى عملية الشحن مع المعدة بحيث يكون تزايد معدل الإنتاج فى الشحن مع تزايد الزمن ، وهذا يحدث فى حوالى 30 ٪ من كمية البضاعة المشحونة على السيارة ، أى أن هذه الكمية معدل شحنها بالنسبة للزمن متغير ، أما الكمية المتبقية وهى 70 ٪ فيحدث توافق بين عمال الشحن ومسطح الشحن بالسيارة بحيث يزيد معدل الشحن عن المرحلة الأولى والتى تم ذكرها فى الأسطر السابقة ، ويكون معدل الإنتاج فيها منتظما بحيث تكون أكبر كمية قد وصلت فوق السيارة مع معدل الزمن الموضح بشكل رقم (7-3) .

هذا وتختلف دالة الشحن عن دالة التفريغ فى أنه عند وصول السيارة تكون الكمية المفرغة لحظة الوصول هى أقل كمية رغم ارتفاع معدل الزمن ، وذلك لأن لحظة الوصول بالبضائع تحتاج إلى تجهيزات كثيرة لبدء عملية التفريغ مما يزيد من الزمن الضائع إذا ما قيس بالكمية المفرغة ، ثم يحدث تنظيم وتوافق بين عمال التفريغ والكمية المفرغة حتى أن معدل التفريغ يزداد مع تقليل الزمن المستغل إذا ما قيس بأول مراحل التفريغ ، ثم يقل الزمن مع الكمية حتى انتهاء التفريغ وذلك للإجهاد الذى قد يتعرض له عمال التفريغ بمعامل الزمن كما هو موضح بالشكل رقم (7-4).

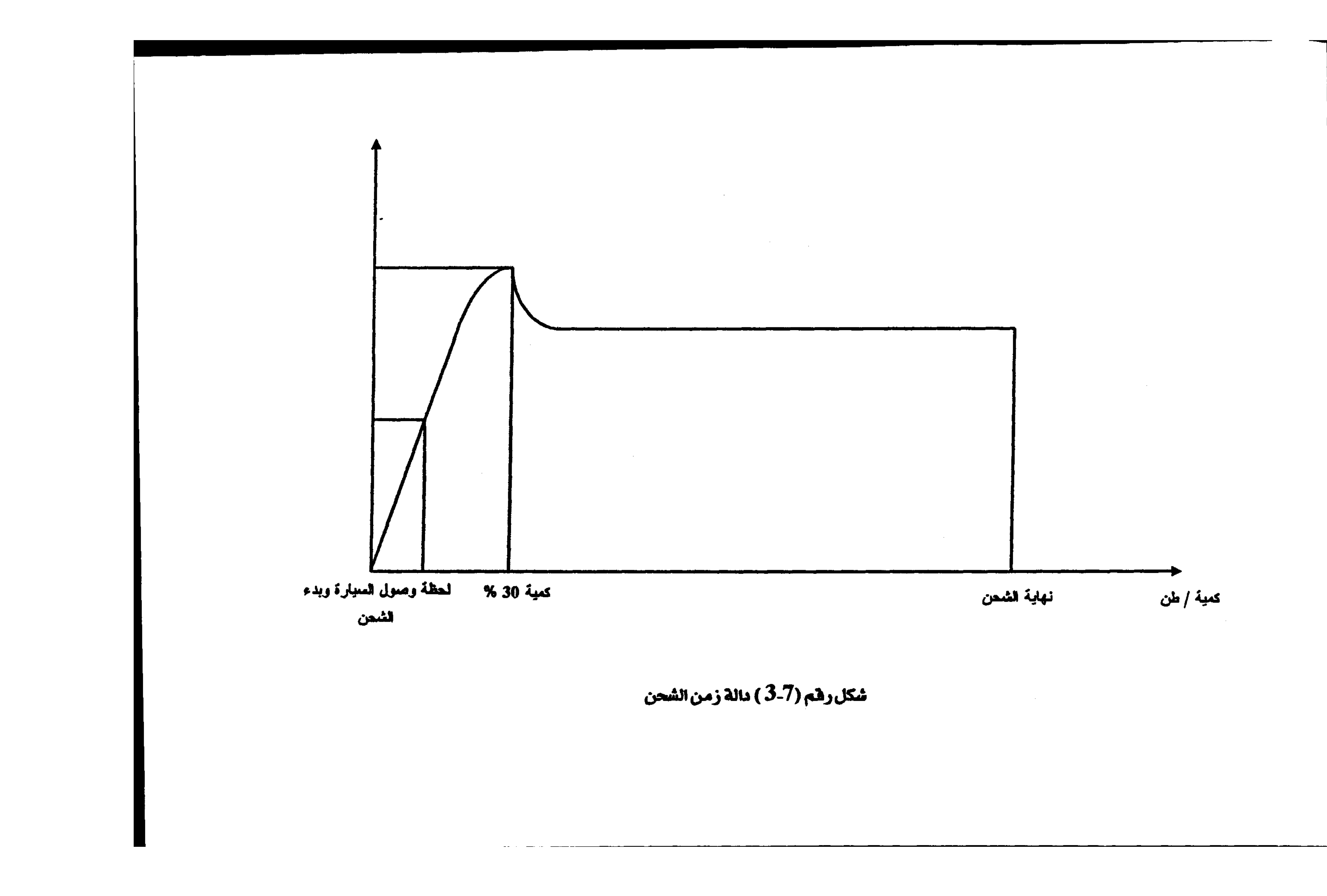


شكل رقم (1-7) عناصر التخطيط الفنى لعمليات التشغيل

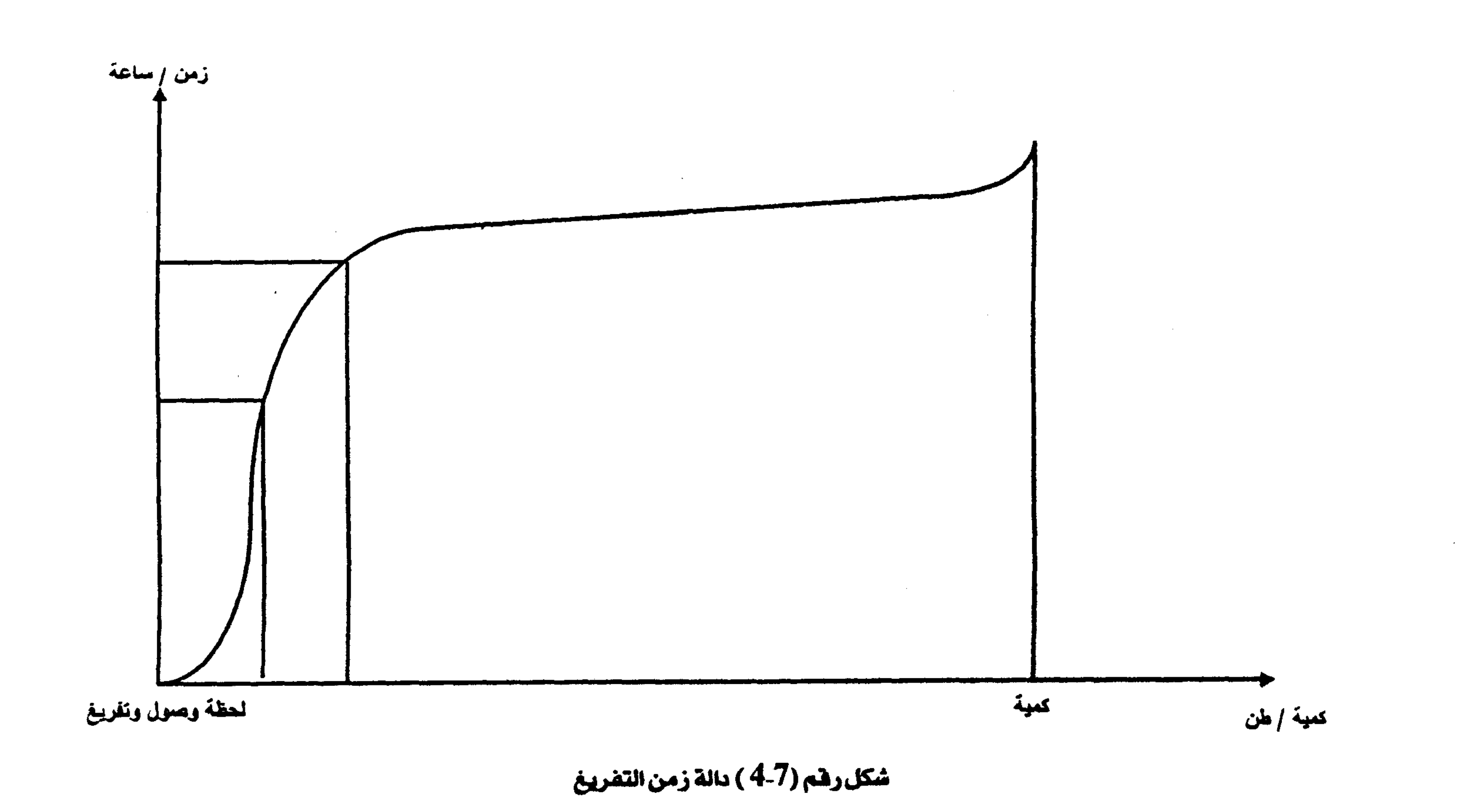


شكل رقم (2-7) زمن الرحلة

المصدر : صالح ، عبد الوهاب (2000) ، التوافق بين عمليات النقل المائى الداخلى ، المؤتمر الدولى النيل ، وزارة الرى ، القاهرة .



شكل رقم (3-7) دالة زمن الشحن



شكل رقم (4-7) دالة زمن التفريغ

ولذلك كان من المفروض أن يتضمن حساب الزمن الكلى للرحلة بالرجوع إلى شكل رقم (3-5) حسابات كل من زمنى الشحن والتفريغ .

وتعتبر هذه العناصر الرئيسية هى أسس التخطيط الزمنى للرحلة من أجل أن يتم توافق مخطط التشغيل مع إمكانيات الدول التى تمتلك أنواع الطرق وحالتها ، والتى سوف تؤثر تأثيرا مباشرا على كمية المنقول .

وبالرجوع إلى الشكل رقم (2-7) نجد أن حساب زمن الرحلة لن يكون دقيقا إذا لم يتم الأخذ فى الاعتبار كلاً من زمن الشحن كما يعبر عنه بالنقطة (أ) ، وزمن التفريغ كما يعبر عنه بالنقطة (د) ، حيث سيطول زمن الرحلة إذا ما تم أخذ زمن الشحن والتفريغ فى الاعتبار والعكس صحيح . مع ملاحظة أن زمن التفريغ دائما أقل من زمن الشحن .

التخطيط الكمى :

يعتبر التخطيط الكمى أحد العناصر الرئيسية فى التخطيط لعمليات النقل المختلفة وبالذات بين الدول ، حيث يكون التصدير والاستيراد عاملين مهمين لإنجازهما بين الدول ومدى تأثير ذلك على اقتصاد تلك الدول ، كما أن هذا التخطيط يوضح أثر النقل فى نقل الكميات المنتجة والمطلوب نقلها من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك ، ويمكن أن نعبر عن التخطيط الكمى من خلال التخطيط الوزنى ، التخطيط الحجمى ، والتخطيط المعيارى المقدر ، وفيما يلى شرح لكل عنصر على حدة.

١- التخطيط الوزنى :

يعتمد التخطيط الوزنى على توحيد الوزن من أجل أن يؤخذ به فى جميع الدول العربية المشتركة فى هذا النظام من النقل ، ومن أهم نظم المقاييس المتبعة فى كثير من الدول المقياس الفرنسى والذى يعبر عنه بالطن المترى والذى يساوى 1000 كجم ، إلا أن هناك بعض الدول التى تستخدم النظام الإنجليزى فى الوزن والذى يعبر عنه بالباوند والذى يساوى تقريبا 0.5 كجم .

وعلى هذا الأساس فهناك قياسان للوزن تأخذ بهما منطقة الشرق الأوسط جميعها وهما : الوزن بالمعيار الإنجليزى والذى يعتمد على الباوند ، وهو الذى يساوى 0.5 كجم تقريباً ، وهناك الوزن بالمعيار الفرنسى والذى يعتمد على الكيلوجرام ، وحيث أن الأمر ربما يكون الأكثر شيوعاً بالنسبة للدول العربية الأخرى ، ولذلك نقترح هنا أن يحدد المقياس الطنى أى الذى يساوى 1000 كجم لسهولة التعامل به ، كما وأن معظم الدول العربية تستخدم هذا النظام ، لذا فإن تعميم استخدام النظام الوزنى يسهل كثيرا من عمليات النقل ، هذا بخلاف عمليات التخزين وما إلى ذلك حتى يسود فكر موحد لا يحدث منه خلط فى الأسس التى يتحاسب عليها أطراف النقل وبالذات عند تحديد قيمة النوالين المختلفة لعمليات النقل .

ب - التخطيط الحجمى :

عند عمليات الشحن المختلفة ربما لا يكون الوزن هو العامل الأساسى فى عمليات النقل المختلفة كما اتضح من التخطيط الوزنى السابق ذكره نظرا لوجود بضائع منتجة غير متوازية الأبعاد وذات صفات خاصة ، بحيث لا يتم حساب سعر النقل لها على أساس الوزن نظرا لكبر حجمها وقلة وزنها مما قد يضطر الناقل بحساب تكلفة النقل على أساس الحجم التكعيبى للجسم المطلوب نقله ، وهو إما أن يكون بالمتر المكعب فى النظام الفرنسى أو القدم المكعب فى النظام الإنجليزى . ويمكن أن يؤخذ فى الاعتبار توحيد عمليات القياس بين الدول لكى يقل الخلط فى عمليات التسليم والتسلم أو عند المحاسبة على تكلفة النقل فى قيمة النولون ، ونظرا لأن النظام الفرنسى الذى يأخذ بحساب المتر المكعب هو الأكثر شيوعاً فى جميع الدول العربية ، فيمكن الأخذ به كمعيار موحد بين الدول العربية فى حالة النقل بالسيارات مما يجعل الأمور المالية أكثر وضوحاً وسهولة فى التعامل .

وعلى الرغم من أن كلا من المقياسين الفرنسى والإنجليزى لا يختلفان من ناحية القياس أو التوصيف أو حتى نظم المقاولة ، إلا أن النظام الفرنسى يفضل عن النظام الإنجليزى فى حالة حساب تكلفة البضائع كبيرة الحجم وقليلة الوزن ، حيث يسهل التعامل به خاصة إذا ما تم أخذ مواصفات السيارات فى الاعتبار . ويصلح أيضاً

النظام الفرنسى فى نقل البضائع الجافة والمتمثلة فى جميع مواد الصب الجاف غير السائلة .

كذلك أيضا يوجد هناك معامل حجمى لا يمكن إغفاله وهو مقياس اللتر المكعب ، وهذا يظهر جيدا فى قياس السوائل ، حيث أن العامل الحجمى للسائل يمكن توصيفه بالقياس الحجمى وهو الأكثر شيوعا ، ويمكن فى بعض الأحيان أن يتم الحساب الوزنى للسوائل ، لذا فإن اختلاط المفاهيم والمعايير فى القياس الحجمى يشكل مشاكل خطيرة فى عمليات النقل المختلفة ، هذا بخلاف ما ينتج عنه من لبس فى عمليات التسليم والتسلم والتخزين .

ج - التخطيط المعيارى المقدر :

يظهر جيدا هذا التخطيط المعيارى المقدر عند التحويل من النظام الفرنسى إلى النظام الإنجليزى والنظام الأمريكى والنظام الروسى ، مما يجعل كثيرا من الدول تتفق على معيار مقدر عند التحويل من لتر مكعب إلى قدم مكعب أو متر مكعب ، حتى إذا كانت هناك كسور فى الأرقام يتم الاتفاق عليها بين الدول فى اتفاقيات رسمية شرعية ، بحيث يتم فيها التوحيد وجبر الكسور العشرية دون المساس بالحقوق الأساسية ، إما أن يكون رقما سليما أو أن يحذف الكسر العشرى وذلك لسهولة التداول والتعامل بين أطراف عقد النقل .

ويتضح هذا الأمر جليا عند قياس مكعبات الرخام - الجرانيت - المواد الكيماوية ، حيث ربما يكون المتر المكعب من الرخام أو الجرانيت لم يكن سطحه مستويا تماما عند عمليات القياس ، فيكون القياس هنا معياريا مقدرا على حسب الاتفاق بشرط أن يدرج ذلك فى بوليصة الشحن حتى يسهل عمليات التسليم والتسلم والبيع والتنازل ، وربما يكون فى هذه الحالة هى متوسطات قياس ، إلا أنه يوضح ذلك فى عقد الشراء بأن القياس معيارى حتى ولو كان فيه بعض من النقص أو الزيادة .

ويخلص من هذا التخطيط إلى أنه قبل البدء فى أى عملية من عمليات نقل البضائع يجب توحيد المفاهيم بين الدول بحيث تظهر تفصيليا فى الاتفاقيات عند تكوين عقود النقل ، حيث أن هذا التخطيط الكمى يعتمد أساسا على الوزن والحجم

والمعيار ، بحيث تستطيع كل دولة أن تعلن عن طاقات التحميل للسيارات التى يمكن أن تعبر أراضيها ، بحيث إذا كان هناك زيادة فى الأوزان عن المسموح به لهذه الدول فيمكن عن طريق محطات إعادة الشحن تخفيض أحمال السيارات وتوزيعها على سيارات إضافية بما يتناسب مع المرور الآمن لتلك السيارات عبر حدود الدول .

د- التخطيط النوعى :

يعتبر التخطيط النوعى من الأسس التى يمكن أن يبنى عليها تخطيط النقل الدولى وذلك للبضائع ذات الصفات الخاصة ، حيث أن هذا التخطيط يعتمد على الشكل الأساسى للمادة المنقولة أو المراد تبادلها بأى شكل من أشكال تكوين السوق ، ويمكن تقسيم هذا التخطيط طبقاً لمواصفات المادة إلى الأنواع الرئيسية التالية وهى : نقل المواد الصلبة ، نقل المواد السائلة ، ونقل المواد الغازية .

وهذا التصنيف يمكن أن يتضح منه مدى العلاقات الفنية التى يمكن أن تكون ظاهرة فى مثل هذا التخطيط ، فلكل نوع من هذه المواد التى ذكرت سواء أكانت صلبة أو سائلة أو غازية وسيلة نقل تتناسب مع نوع هذه المادة ، حيث أن هذا التخطيط للتشغيل يكون واضحاً لوسيلة النقل التى يمكن أن تستغل كأفضل أنواع وسائل النقل لهذه الأنواع من المواد .

ولما كان النقل بالسيارات هو أفضل أنواع النقل على الإطلاق إذا ما قيس بعنصر التوصيل من الباب إلى الباب ، نجد أن السيارات المخصصة لنقل المواد الصلبة والجافة كثيرا ما تكون متواجدة بين الدول العربية حسب تكوين الأسواق ، لذلك أصبح النقل بالسيارات هو العامل المشترك الأعظم بين جميع الدول وذلك فى غيبة وسائل النقل الأخرى مثل السكك الحديدية ، حيث أن أكثر من 90 ٪ من الدول العربية تمتلك وسيلة متفردة للنقل ، ألا وهى السيارات ، لذلك لزم تحديد أنواع السيارات التى يمكن أن تستخدم مع إيضاح المسافة بين المحاور ، والخصائص الاستاتيكية للشاحنة والتى تشمل هيكل الشاحنة ، ونوعية الارتكازات ، ونوعية الوسائط الماصة للصدمات ، وكذلك تركيبة الشاحنة سواء أكانت مفردة أو مع مقطورة أو نصف مقطورة ، هذا بخلاف ارتفاع مركز الثقل للشاحنة والحمولة عن سطح الطريق .

ولما كانت الدول العربية كلا منها له قانون خاص بمواصفات الشاحنات وأبعاد المحاور الموجودة بالسيارات ، لذلك يجب توحيد نوع السيارات التى سوف تستخدم بحيث لا تتواجد أية مشاكل خاصة بمواصفات النقل من أجل التوحيد والتنميط لأنواع السيارات المختلفة التى قد تستخدم فى نقل البضائع حسب نوعها .

6-7 المردود الاقتصادى والاجتماعى لتخطيط النقل :

نظرا لأن قطاع النقل يستطيع أن يحقق أقصى منفعة لكل من :

- حركة البضائع والركاب : ويتضمن هذا العنصر السرعة ، سواء كانت هذه الخدمة المقدمة من الباب إلى الباب ، أو من محطة إلى محطة ، وكذلك إمكانية الاعتماد على هذه الخدمة .
- استخدام المعدات : ويعتبر استخدام المعدات عاملاً أساسياً وخاصة للبضائع ، حيث تؤثر المعدات فى سرعة مناولة وحجم هذه الشحنات وتكاليف الشحن والتفريغ.
- تكلفة خدمة النقل : ويقصد بها ما يتم تحصيله بواسطة الناقل الأساسى بالإضافة إلى أى تكلفة تظهر بواسطة المستخدم مثل تكلفة الشحن والتسليم واحتياجات التغليف أو خدمة خاصة مثل التبريد فى حالة البضائع القابلة للتلف .

وعلى سبيل التكرار ، فإن للنقل دورا هاماً فى العلاقة المكانية بين النقاط الجغرافية وكذلك يؤثر فى العلاقة الزمنية ، مما يجعله أحد العوامل الاقتصادية فى إنتاج البضائع والخدمات من خلال الوظيفة الأساسية له وهى توفير سوق للبضائع المنتجة . وهذا ما سنتعرض له الآن .

1-6-7 الأهمية النسبية لقطاع النقل :

تتضح أهمية النقل بشكل أكثر وضوحا عند فهم الدور التاريخى له ، حيث أن معظم الحضارات القديمة كانت مرتبطة ارتباطاً مباشرا بالتطوير فى طرق النقل ، فنجد أن النقل المائى متمثلا فى نهر النيل بمصر القديمة كان من أحد أسس مجتمع عظيم ، حيث نجد أن نهر النيل كان يربط مصر كلها ببعضها البعض ، كما كان يعد

طريقاً لنقل البضائع والاتصال أو نقل الجنود المصريين للتحرك للدفاع عن بلدهم ، الأمر الذى كان له بالغ الأثر فى تطوير المجتمع سياسياً وثقافياً .

ويساعد النقل على خلق هيكل اجتماعى موحد ، فالشعوب التى تعيش خلال حدود معينة من خلال شبكة نقل تتقاسم الأفكار والخبرات ، وبالتالى يحدث تطور واضح فى الآراء السياسية الموحدة والتناسق الثقافى وطرق التعليم ، ولاشك فى ان التخطيط الفعال للنقل وتكوين السوق العربية المشتركة سيحدث تلاحماً واضحاً للشعوب العربية سياسياً وثقافياً واجتماعياً ، ولذلك فهناك حاجة ماسة لتخطيط النقل والمشاريع العربية المشتركة للوصول إلى هذا الهدف المنشود .

وإذا لم يستخدم النقل بالصورة الصحيحة ، يمكن أن يفصل بين المجتمعات بعضها البعض ، وقد حدث ذلك عند انفصال أمريكا عن بريطانيا العظمى ، فقد كان النقل من وإلى بريطانيا العظمى بطيئاً وغير كفء ، ووجد الأمريكيون أنهم يستطيعون التقدم اقتصادياً ويصبحون أكثر كفاءة فى تجارتهم بدون أن يقوموا بدفع ضرائب لحكومة الملك جورج الثالث ، وبذلك انفصلت أمريكا بمستعمراتها اقتصادياً وسياسياً وثقافياً عن إنجلترا ، والتى أصبحت فيما بعد الولايات المتحدة الأمريكية ، والتى استمرت فى النمو من خلال شبكة النقل الخاصة بها ، وقاموا باكتشاف قناة " ايرى " واستخدموا من خلالها القوارب التجارية ، كما تطور نظام النقل بالسكك الحديدية ليقابل احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية لدولتهم التى كانت فى مرحلة النمو فى تلك الفترة[1] .

كما يلعب النقل أيضاً دوراً هاماً فى الدفاع الوطنى ، ويتضح هذا تاريخياً بالنظر إلى الإمبراطورية الرومانية حيث غيرت نظامها العظيم من الطرق أساساً لأسباب عسكرية ، وكما كتب السير ونستون تشيرشل فى إحدى المرات لوصف أهمية النقل حيث قال : " النصر جميل ، زهرة ملونة يافعة والنقل هو ساق هذه الزهرة والتى بدونه لا تستطيع أبداً أن تثمر "[2] .

(1) Harper. D. (1985). Transportation in America, New York, John Wely & Sons

(2)Sang Young Kim (1988). The Role of Transportation to African Famine Relief Operations. Journal of Transportation Management. Vol. 1, No. 1 (September). pp. 369-377

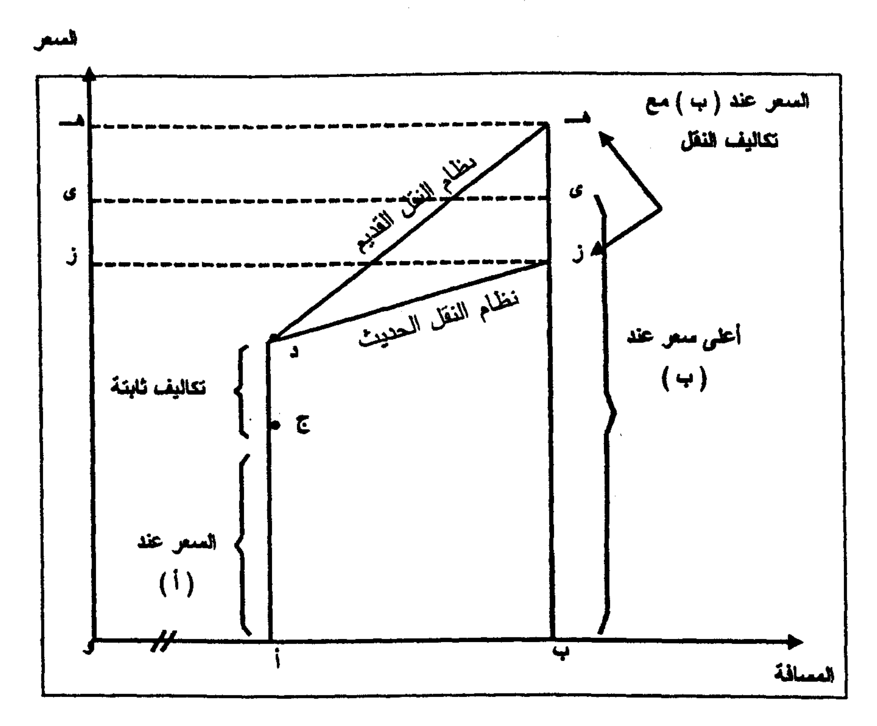
وللتدليل على أهمية النقل فى الدفاع الوطنى ، نجد حالياً أن الولايات المتحدة الأمريكية قد قامت بإنشاء نظام نقل جوى وطرق برية قوية لتربط فيما بين ولاياتها المختلفة ، وقد كانت الاعتبارات العسكرية وراء قيام مثل ذلك النظام بدرجة أكبر من الاعتبارات الاقتصادية .

2-6-7 الأهمية الاقتصادية :

يؤثر نظام النقل بشكل أكبر على أسلوب حياة الشعوب وعلى التطور الاقتصادى لها ، وخصوصاً أنه يساهم فى زيادة معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للشعوب من خلال ربط المناطق النائية والبعيدة بمراكز التعليم والصحة العامة والثقافة ، وهذا من شأنه زيادة مستوى التعليم والوعى الثقافى والحضارى للشعوب مما يؤثر على قدراتهم الفنية والعملية ويصقل خبراتهم ويرفع من مستوى أدائهم العملى . وهذا يتبلور فى زيادة القيمة الاقتصادية لكل من عنصر العمل وأسلوب الفن الإنتاجى المستخدم فى العملية الإنتاجية ، فعلى سبيل المثال نجد أن التجارة الإلكترونية أدت إلى زيادة كفاءة قطاع النقل من حيث نظام الحجوزات وأيضاً توافق وقت النقل مع متطلبات النقل إلى غير ذلك .

1-2-6-7 قيمة البضائع :

تساعد نظم النقل بصفة عامة فى تحديد القيمة الاقتصادية للمنتجات ، ويوضح الشكل رقم (7-5) نموذجا بسيطا لتوضيح هذه النقطة تطبيقا على النقل بالسيارات ، فباعتبار وجود بضاعة معينة مطلوبة فى إحدى الدول ، وبافتراض أنها تعرض فى الأسواق بأقل سعر معين ، فإذا افترضنا أن هذه البضاعة تنتج فى الدولة (أ) وتتكلف (و ج) عند نقطة الإنتاج ، والدولة التى تحتاج هذا المنتج تقع فى نقطة (ب) ، وتبعد عن (أ) بالمسافة (أ ب) ، كما أن أعلى سعر سيدفعه المستهلكون لهذه البضاعة موضح على المحور الرأسى وهو (و ى) فى الدولة (ب) ، وبتطبيق المثال السابق على دولتين عربيتين ولتكن جمهورية مصر العربية والممثلة بالدولة (أ) ، والمملكة العربية السعودية والممثلة بالدولة (ب) ، والبضاعة المنتجة هى الخضروات والفاكهة بجمهورية مصر العربية ، وذلك لتوضيح أهمية النقل بالسيارات فى تفعيل التجارة البينية العربية .



شكل رقم (5-7) تطور تكاليف النقل

المصدر : تم استخراجه وترجمته من :

John, J. Coyle & Edward, J. Bordi & Robert A. Novack (1994), Transportation, US, New York, West Publishing Company.

وباستخدام نظام النقل الأساسى والغير كفء ، فإن تكلفة نقل البضاعة من مصر إلى السعودية تكون (ج هـ) ، وجزء خط التكاليف (ج د) يعرف على أنه تكاليف ثابتة ، أما الجزء من الخط (د هـ) هو التكلفة لكل كيلومتر أو منحنى ، وباستخدام هذا النظام غير الكفء من النقل فإن التكلفة الكلية عند السعودية هى (و هـ) ، وهذا السعر أكبر من أعلى حد تكلفة فى السعودية أو (و ى) .

وبافتراض أن نظام النقل بالسيارات قد تطور ، وتم التخطيط السليم والفعال له ، فإن التكلفة لكل كيلومتر أو منحنى ستقل وخط تكلفة النقل المتغيرة يصبح (د ز) ، والسعر فى السعودية أصبح (و ز) ، وهذا بالطبع أقل من أعلى تكلفة (و ى) ،

وعليه فإن السوق للخضروات والفاكهة سوف يتوسع فى السعودية ، بينما يستمر الإنتاج فى مصر ، وبذلك نتصور زيادة المنتجات العربية وتبادلها مع الدول الشقيقة مثل السعودية واتساع أسواقها باستخدام هذا النموذج للنقل بالسيارات مما ينعكس على اتساع الأسواق العربية وبالتالى التجارة العربية البينية .

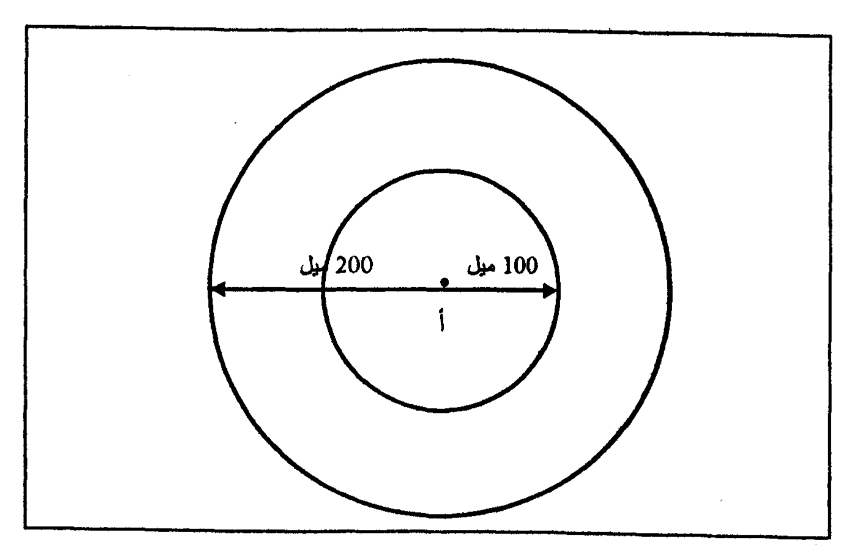
2-2-6-7 خلق المنفعة المكانية :

مما لاشك فيه أن النقل يعمل على زيادة المنفعة المكانية للمناطق الصحراوية والمناطق النائية والغير مأهولة بالسكان من خلال النقل تستطيع جميع عوامل الإنتاج الانتقال لهذه المناطق بحيث تقام فيها المشروعات الإنتاجية والخدمية ، فلولا النقل ما ظهرت إلى الوجود مدينة السادس من أكتوبر ولا العاشر من رمضان ولا برج العرب الجديدة كمناطق صناعية تستطيع جذب السكان والمصانع والمعاهد والمؤسسات التعليمية المختلفة . كما أن النقل هو الذى جعل منطقة رأس علم وطابا من المناطق السياحية بالإضافة إلى شرم الشيخ والغردقة فقبل تمهيد الطرق وإنشاء شبكة النقل البرى والجوى والبحرى كانت هذه المناطق مناطق نائية لم يمتد إليها العمران ، فضلاً عن ظهور سواحل تصلح كنوع من المصايف العالمية وخصوصاً لمن تستهويهم سياحة السفارى وسياحة الترفيه حيث يستطيع السائح أن يستمتع مما يزيد من الليالى السياحية ويؤدى إلى زيادة الدخل السياحى بفضل دخول هذه المناطق لخريطة السياحة .

فضلاً عن أن النقل هو الشريان الرئيسى الذى يربط بين مناطق الإنتاج والاستهلاك ، على أن يكون ذلك مرتبطاً بمدى تخفيض تكلفة النقل حتى يتحقق الفرض المرجو وخصوصاً أن التخفيض فى تكاليف النقل بالسيارات أكثر بكثير فى المسافات الطويلة عنها فى المسافات القصيرة ، ويرجع ذلك إلى التكاليف الثابتة والموضحة فى الشكل رقم (7-5) ، فإذا استطاع المورد أن يغطى تكاليف النقل بكمية معينة بنولون النقل الذى حدده ، فإن زيادة المسافة لهذه الكمية سوف يغطى نقل البضائع مما يؤدى إلى زيادة مساحة السوق للمنتج بنسبة أكبر.

ولقد أثبت هذه الظاهرة أحد متخصصى اقتصاديات النقل الأوائل وهو Dionysius Lardner ووصفها بقانون يسمى بقانون الدوائر فى النقل والتجارة،

والذى يوضحه الشكل رقم (6) ، حيث يستطيع المنتج عند النقطة (أ) أن ينقل بضاعة لمسافة 100 ميل ويواجه التكاليف المنخفضة المنافسة ، وتكون حدود مساحة هذا السوق كما هو موضح بالشكل رقم (6-7) محيط الدائرة الصغيرة ، فإذا ما حدث أن تكاليف النقل انخفضت إلى النصف ، فنفس الكمية من البضاعة الموردة ستنقل ضعف المسافة وهى 200 ميل ، وفى هذه الحالة فإن حدود السوق تزداد ويمثلها فى الشكل رقم (6-7) محيط الدائرة الكبيرة ، وعليه فإن مساحة السوق المستهدف زادت لربع مرات فى الحجم عند مضاعفة نصف القطر من 100 إلى 200 ميل.



شكل رقم (6-7) قانون الدوائر للنقل والتجارة

Source: John J. Coyle & Edward J. Bordi & Robert A. Novack (1994) Transportation, US, New York, West Publishing Company.

3-2-6-7 زيادة المنفعة الزمنية :

يتماشى مفهوم المنفعة الزمنية بشكل كبير مع مفهوم المنفعة المكانية ، حيث أن الطلب على منتج ما يكون لفترة زمنية محددة وما عدا ذلك فلا يوجد طلب عليه ، وفى هذه الحالة لا يكون له قيمة ، فعلى سبيل المثال الطلب على بعض أنواع الحلويات

فى الأعياد تظهر فى وقت محدد من السنة ، وبعد مرور المناسبة ، فإن هذا المنتج من الحلويات يكون له قيمة ضئيلة لمن يحصلون عليها ونفس الشئ بالنسبة لسلعة الأيس كريم ice cream فى المصايف فى فصل الصيف فقط ، ولذلك فإن النقل الكفء يخلق الانتفاع بالوقت وذلك من خلال التأكد أن المنتجات موجودة فى المكان المناسب عند الاحتياج إليها مثل المواد الخام للإنتاج ، والفواكه يكون مطلوباً وصولها لمواقع محددة خلال زمن معين وإلا فقدت قيمتها أو اصبحت محددة القيمة .

ويمكن تطبيق قانون Lardner (قانون الدوائر للنقل والتجارة) أيضا على المنفعة المكانية ، حيث أن سرعة النقل تعتبر عاملاً حاكماً لنقل بعض المنتجات مثل البضائع القابلة للتلف والتى لها عمر محدد للتخزين ، فبافتراض أن الدوائر الصغيرة فى الشكل رقم (6-7) تمثل مساحة السوق الحالى والذى يعتمد على سرعة معينة للنقل ، فبمضاعفة هذه السرعة فإن مساحة الخدمة المقدمة ستتضاعف 4 مرات ، وهذا ما تحتاجه التجارة البينية العربية لأن تتضاعف المنتجات العربية وذلك من خلال التخطيط الفعال للنقل .

بالإضافة إلى ذلك ، فإن النقل يقدم للبضائع منفعة أخرى من خلال التأكد من وصولها بدون تلف أو خسارة ، فقد يتغير شكل المنتج فى حالة وصوله غير سليم ، ولذلك على الناقل التأكد من وصول البضاعة آمنة ، حيث تحتاج بعض المنتجات حماية خاصة مثل المنتجات الزجاجية أو الأطعمة وذلك لضمان أن تكون لها قيمة عند الوصول .

7-6-2-4 الانتفاع بالبضائع :

يضيف النقل منفعة أخرى للبضائع من خلال نظم الطرق السريعة ذات الكفاءة العالية ، ووسائل النقل الحديثة والتى تسمح بالتخصص لمنتج معين فى منطقة جغرافية معينة ، وعليه فإنه سيتم إنتاج هذا المنتج على مدى واسع وزيادة قدرته التنافسية وزيادة قيمة الأرض بالمنطقة الجغرافية التى يقع بها هذا المنتج ، وهذا ما قد يفيد الدول العربية فى تكوين التجارة البينية العربية ، فمن خلال التخطيط الجيد ما بين الدول العربية للطرق السريعة ذات الكفاءة العالية ، بالإضافة إلى وسائل النقل الحديثة ، يمكن التخصص فى المنتجات بين الدول العربية وعدم الاعتماد على

المنتجات الخارجية مع زيادة القدرة التنافسية للمنتجات العربية والإنتاج على مدى واسع والهروب من فخ العولمة ، وفيما يلى استعراض هذه المزايا كل على حدة[1]:

أ- التخصص الجغرافى :

يفترض مفهوم التخصص الجغرافى أن كل أمة أو ولاية أو مدينة تنتج منتجات وخدمات والتى تكون فيها رؤوس الأموال والعمالة والمواد الخام أفضل نسبياً ، وطالما أن أى دولة لا تستطيع أن تنتج جميع احتياجاتها من البضائع ، فيتم نقل البضائع والتى تنتج بأفضل كفاءة عند النقطة (أ) إلى النقطة (ب) ، وفى المقابل يتم نقل البضائع ذات الكفاءة العالية عند نقطة (ب) إلى (أ) ، ويتماشى هذا المفهوم بشكل كبير مع مبادئ الميزة التنافسية Comparative Advantage ، حيث أن هذا المبدأ يفترض أن أى دولة سوف تتخصص فى منتج معين والتى يكون لهذه الدولة أكبر ميزة فيها عن الدول الأخرى ، وتكون المميزات من هذا التخصص فى البضائع ميزات متبادلة ، بحيث تكون قيم التكاليف لإنتاج بضاعتين مختلفتين فى دولتين مختلفتين منخفضة .

ب- الإنتاج على نطاق واسع :

يتكامل التخصص الجغرافى مع الإنتاج على نطاق واسع ، حيث أنه بدون استخدام شبكات نقل فعالة وذات كفاءة تتقلص ميزة اقتصاديات الحجم والكفاءة الإنتاجية ومرافق الإنتاج الرخيصة ، حيث تحتاج المواد الخام أن تنتقل إلى مرافق الإنتاج وكذلك يحتاج المنتج النهائى أن ينقل من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك وبتكلفة مناسبة ، كما يفترض التخصص الجغرافى أن الإنتاج على نطاق واسع للبضائع المنتجة بكفاءة مطلوبة فى مسافة بعيدة عن موقع إنتاجها ، ومن الواضح أن منطقة واحدة لا تستطيع أن تعتمد على ميزتها التنافسية والمدى الواسع من الإنتاج بدون استخدام نظم لنقل البضائع بكفاءة إلى مناطق بعيدة تحتاج إليها .

---

(1)هانس ، بيتر مارتين ، وهارالد شومان (1998) ، فخ العولمة ، سلسلة عالم المعرفة رقم 238 ، الكويت ، أكتوبر

حـ - زيادة المنافسة :

يقدم النقل الكفء أيضاً للمستهلك فوائد ناتجة عن زيادة المنافسة ، حيث أنه بدون النقل يستطيع المنتجون المحليون إنتاج بضائع رديئة ويتقاضون أسعارا عالية مقابلها ، وبما أن النقل يزيد من مساحة السوق للمنتج ، فيجب إنتاج البضائع بطريقة جيدة وإلا سيدخل المنافسون الخارجيون من دول بعيدة إلى السوق ويقضون على هذا الإنتاج ، وهذا ما يجب أن تنتبه إليه الدول العربية وخاصة مع تطبيق الجات .

د - زيادة قيمة الأرض :

من أهم نتائج تطوير وتخطيط النقل زيادة القيمة الاقتصادية للأرض نتيجة لزيادة قيمة الأرض القريبة من طرق النقل المختلفة ، حيث أن هذه الأراضى يصبح الوصول إليها سهلاً وأكثر فائدة .

3-6-7 الربحية الاجتماعية :

يوفر النقل الكفء والمخطط تخطيطاً سليماً زيادة درجة الربحية الاجتماعية والتى تتبلور فى زيادة فرص التوظيف ، وكذلك تحرك العمالة بين الدول وزيادة عدد الرحلات ، كما يستطيع نظام النقل الجيد زيادة العدالة الاجتماعية بين الشعوب ، فنرى أن إحدى المشاكل التى واجهت المجهودات الزراعية فى المنطقة الشرقية لأفريقيا فى منتصف الثمانينيات هى الافتقار إلى عدم وجود شبكات نقل كافية وفعالة لنقل الغذاء المطلوب ومنتجات المزارع من الموانى البحرية إلى مراكز التجمعات السكانية ، كما كان لعدم وجود طرق برية وسيارات نقل أبلغ الأثر فى عدم التمكن من توصيل الغذاء والمؤن ، وبالإضافة إلى ذلك فإن إحدى المشاكل الهامة أيضاً التى تواجه أى منطقة فى الأوقات العادية هى عدم وجود نقل كاف مما يعيق دخول وخروج تدفق المنتجات.

4-6-7 الأهمية السياسية :

تعتمد نشأة وصيانة نظم النقل على الحكومات ، فهناك احتياج لتدخل الحكومة لتصميم وتخطيط طرق ملائمة ، وكذلك تغطية المصاريف لبناء الطرق

السريعة العامة ، كما أن للحكومات دوراً هاماً آخر وهو بناء الموانئ والطرق البحرية ، وعليه فهناك احتياج لنقل كاف لخلق وحدة وطنية .

وتتركز مسئولية الحكومة فى توجيه جميع نظم النقل الخاصة بالركاب والبضائع والتى لا يمكن للتكاليف الخاصة بها أن تغطى بواسطة مجموعة مركزية من المستخدمين ، وعليه فعلى الحكومة أن تخلق وتضع قوانين لتوفر للمستهلكين الفرصة للتبادل فى مناخ تنافسى .

ومن احد المعايير الهامة لنمو مثل هذه القوانين هو الناقل العمومى Common Carrier ، حيث أن الناقل العمومى عليه أن يقدم خدمة بدون أى تمييز اعتمادا على أسعار محددة بدقة لنوعيات معينة من البضائع .

ويرتبط الدور السياسى للنقل بدوره للدفاع الوطنى ، حيث تعتبر نظم النقل حافزا على زيادة مستوى معيشة الأفراد وحمايتهم من القوى الخارجية المعادية، فقدرة النقل على نقل المؤن والعتاد تعمل كسلاح وكرادع فى هذا العصر والذى يعانى من نقص الطاقة والصراعات العالمية ، وعليه فإن تطوير وتخطيط نظم النقل سيؤدى إلى منافع تمتد إلى بعد أكبر من النظرة الاقتصادية .

والخلاصة إذن هى أن إيجاد سياسة عربية متكاملة للنقل بتقسيم المنطقة إلى مناطق فرعية متعددة ترتبط كل منطقة منها بخطة واحدة تكون أكثر تماشياً مع واقع ظروف كل منطقة وذلك فى إطار سياسة عربية شاملة للمنطقة العربية كلها لتعمل على تنسيق الأهداف بين المجموعات الفرعية تبعاً لاستراتيجية موحدة فى سبيل الوصول تدريجياً إلى الوحدة الاقتصادية بطريقة فعالة ، وخاصة فى ظل المتغيرات العالمية ، لذلك فإن إيجاد سياسة عربية متكاملة هو هدف أساسى للدول العربية .

ومن صعوبات تطبيق هذا الفكر هى النزاعات الحدودية المنتشرة بين كل دولة وجيرانها ، ولذلك فإن المنطق يقتضى أن تسير الدول العربية فى طريق المصالحات السياسية ، وعليه فإن تكوين حلقات من النقل ما بين الدول العربية مطلب أساسى

لخلق سلسلة واحدة قومية فى ظل استراتيجية واحدة ، وهذه الحلقات يقترح أن تكون كما يلى[1]:

- **الحلقة الأولى وتشمل** : دول الجزيرة العربية بالإضافة إلى انضمام مصر كحلقة ربط .
- **الحلقة الثانية وتشمل** : سوريا ولبنان وفلسطين والأردن والعراق بالإضافة إلى مصر كحلقة ربط .
- **الحلقة الثالثة وتشمل** : ليبيا ومصر والسودان والصومال .
- **الحلقة الرابعة وتشمل** : دول المغرب العربى ، موريتانيا والمغرب والجزائر وتونس بالإضافة إلى انضمام مصر كحلقة ربط .

وهذا لا يتعارض مع اتجاه الدول العربية نحو إيجاد منطقة اتحاد جمركى للدول العربية ، حيث أن نظرة وضع خطة استراتيجية للنقل مكونة من حلقات جغرافية متماسكة ستسهل من إزالة العوائق الجمركية والضريبية والإدارية فى وجه انتقال عناصر الإنتاج بسهولة وفى وجه تدفقات التجارة داخل منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى ، مما سينعكس بالتالى فى المستقبل على تقوية دعائم التجارة البينية العربية .

7-7 الخلاصة :

مما سبق يتضح لنا أن عملية التخطيط من العمليات الضرورية لدفع جميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية لأن من خلال هذا الأسلوب يمكن للمخطط أن يحقق الهدف المرجو تحقيقه سواء فى صورة زيادة معدلات نمو النشاط أو زيادة الأرباح أو زيادة الطاقة الإنتاجية والقدرة التنافسية .

والأمر لا يختلف كثيرا بالنسبة لقطاع النقل وخصوصا فيما يتعلق بالنقل بالسيارات ، حيث أن أهم أهداف هذا القطاع هو زيادة معدلات التبادل السلعى

(1)عبد المنصف، أحمد محمود (1999)، اقتصاديات النقل البحرى العربى فى إطار النظام العالمى الجديد، الندوة الدولية عن النقل البحرى ومنطقة التجارة العربية الحافز والمستقبل، دبى، دولة الإمارات العربية المتحدة.

والخدمى، من خلال معرفة جميع المشاكل التى تحول دون تحقيق هذا الهدف ، سواء كانت هذه المشاكل خاصة بالطرق أو التنظيمات أو تنسيق سياسة النقل أو وحدات النقل متعدد الوسائط أو درجة كفاءة هذه الوسائط ، هذا إلى جانب تفاوت التكاليف من وسيط إلى آخر .

ولما كان عنصر التكلفة على الكفاءة من أهم ما يتطلبه هذا القطاع حتى يتسنى له القيام بدوره الاقتصادى والاجتماعى ، فإن عملية التخطيط يجب أن تأخذ فى الاعتبار هذين المحددين وتضع الإستراتيجية المثلى لاستخدام الإمكانيات المادية والبشرية والطبيعية التى تحقق أقصى استخدام ممكن وبأقل قدر من الفاقد الاقتصادى .

وبذلك نجد أن التخطيط يجب أن يهتم بتعدد وتنوع طرق إعداد الخطة بأسلوب غير مركزى حتى تتوافر المرونة الكاملة لمتخذى القرار حسب الظروف الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية ، فعلى سبيل المثال قد تؤدى العواصف الرملية وخاصة فى الطرق الصحراوية إلى إعاقة السير وقد يهدد ذلك بحدوث الحوادث الخطيرة ، ولذلك يجب أن تتوافر لدى المخطط كافة البيانات الخاصة بمواعيد هذه العواصف واحتمالات تزايدها حتى يمكن تحديد المسارات فى المواعيد المناسبة وحتى يكون هناك أسلوب مناسب لتفادى تعطل وصول السلع والخدمات فى المواعيد المحددة بأن يزداد عدد مرات النقل فى ظروف المناخية المناسبة إلى غير ذلك .

الفصـــل الثامـن

سياسات النقل الدولى

1-8 كيفية تكوين السياسات الدولية لمعاهدات الأمم المتحدة :

يتم عادة وضع السياسات بواسطة المنظمات العالمية ومن ثم يتم تطبيقها بواسطة الدول National States وتكون هذه المنظمات العالمية عادة تابعة للأمم المتحدة United Nations والتى تقوم بعمل المؤتمرات والتوصيات Codes ويحضر مثل هذه المؤتمرات أعضاء الأمم المتحدة Member states of U.N.

تعتبر الأمم المتحدة هيئة خدمية دولية ودورها الأساسى هو إصدار سياسات متعددة الجوانب Multi Literal Polices ويتم تحويل هذه السياسات الدولية إلى الأمم الأعضاء ليتم تطبقها كل على حسب قوانينها المحلية ثم من بعد ذلك إلى الهيئات المعنية داخل الدولة ليتم تطبيقها .

ومما لا شك فيه ان مثل هذه السياسات الدولية يكون لها تأثير كبير على الحكومات والمؤسسات التابعة لها والتى تطبق عليها مثل هذه السياسات .

يتكون نظام الأمم المتحدة من سكرتارية دائمة ليس لهم دور سياسى أو يخدموا مجموعة أو دولة بعينها ولكن دورهم الرئيسى هو التسهيل للمنظمات. ثم يأتى بعد السكرتارية الأعضاء الدائمين General assembly وتتكون من الدول المختلفة من العالم Nations states وتتزايد عدد هذه الدول وتتفاوت ففى عام 1968-1969 كان عدد الدول التابعين للأمم المتحدة 8 دول فقط وتظهر كل أسبوع دول جديدة وتقبل الأمم المتحدة أى دولة يكون لها اعتراف دولى وتقبل الدولة التى لها حكومة وعليه فالأعضاء الدائمين يمثلون الأمم المتحدة.

يأتى بعد ذلك المنظمات المختلفة التابعة للأمم المتحدة فى هذه المنظمات مثل المنظمة الخاصة بسياسات النقل والنقل البحرى. فعند اتخاذ السياسة العامة General Policy من مجموعة الدول الأعضاء الدائمين تتحول الاتفاقيات الخاصة بها إلى هذه الهيئات التى بدورها تطبق كلا منها الجزء الخاص بها على المستوى الدولى.

- ما يهمنا فى هذه الدراسة والخاصة بالسياسات الدولية هى السياسة التى تتم بواسطة مجموعات الحكومات Block Governments حيث أن القوانين Regulation والقواعد الدولية الخاصة بالنقل والنقل البحرى خاصة يجب أن

تتم وتتكون ويوافق عليها على المستوى الدولى وخاصة فى هذا القرن الحالى الذى يتم بالتكتلات الاقتصادية والاتجاه نحو العولمة واتفاقية التجارة الحرة G A TT حيث أن النقل فى ظل هذا المناخ سيكون دوليا وتنقل وسائل النقل بين دول العالم بدون عوائق وعليه يجب أن تكون القواعد والقوانين المنظمة لها دولية لتلتزم بها جميع الدول.

- داخل المنظمات المختلفة agencies التابعين للأمم المتحدة اتحادات دول يكونوا مجموعات فكل الدول التابعين للأمم المتحدة أعضاء فى هذه الهيئات ولكن نجد أن دول العالم الثالث تقابلهم مشكلة وهى وجود عدد كبير من هذه الهيئات التابعة للأمم المتحدة مثل (الصحة والبيئة – النقل – التدريب .. الخ) ويمثل صعوبة لهذه الدول أن تبعث بخبير مستقل لكل هذه الهيئات ولذلك يتم تكوين مجموعات Groups وتفصل هذه المجموعات داخل هيئات الأمم المتحدة على النحو التالى:

* مجموعة Group of 77 .. ويمثلوا دول العالم الثالث والسبب فى ذلك إنه عند تكوين هذه المجموعة كان عددهم 77 عضو أخر إحصائية عام 1993 عدد الأعضاء 129 دولة.
* مجموعة ب Group B .. ويمثلوا الدول المتقدمة Developed market economy countries (DME).
* مجموعة د Group D .. ويمثل الدول الاشتراكية Socialist (SOC) Countries.

- والغرض الأساسى من نظام المجموعات وهو سهولة الاجتماعات حيث يتم تجميع كل مجموعة على حدة ويتخذوا قرارا موحدا بشأن سياسة معينة ويتم اختيار واحد منهم للتحدث باسمهم ويسمى فى الأمم المتحدة " المتحدث الرسمى " Spokes man ليعبر عن رأى المجموعة أو عن مجموعة الدول وعن اتخاذ القرار بين كل المجموعات داخل منظمات الأمم المتحدة بعد اخذ الأصوات لكل دولة على حدة ولكن بأصوات كل مجموعة. وكما ذكرنا سالفا بعد اتخاذ القرار الخاص بسياسة معينة تحول إلى المنظمات A gencies مثل IMO على سبيل المثال International maritime organization حيث تقوم كل من

هذه المنظمات بوضع هدف خاص بها للوصول إلى الهدف العام للدول الأعضاء General assembly.

- وتستعين الهيئات فى وضع هدفها بالورقة التى توزعها سكرتارية الأمم المتحدة أو الهيئات التى توضح لها طرق تطبيق القرار السياسى Application of resolution وبناء عليه تقوم هذه الهيئات كما ذكرنا بوضع أهدافها وارائها فى كيفية الوصول إلى هدف هذا القرار السياسى والتأثير الاقتصادى والمالى على الدولة ويتم إرسال نسخة من هذا كله بعد ذلك إلى جميع حكومات العالم التى بدورها تقوم بدراستها ووضع التعليقات الخاصة بهذه الورقة أو يتم اتخاذ قرار بعمل اجتماع لهذه المنظمات المختلفة واستطلاع اراء بعضها وتكون سكرتارية الأمم المتحدة فى هذا الاجتماع هى المرشد . وتكون هذه بداية تكوين السياسة .
- والجدير بالذكر أن الدول الأعضاء المشاركة فى وضع هذه السياسة يكون لها ممثل عنهم وعادة ما يكون ممثلا رسميا للدولة Public of official of the state وقد يصاحبه خبير ولكن لا يعتبر هذا الخبير مثلا رسميا للحكومة ويكون دوره هو كمستشار لممثل الدولة الرسمى.
- واخيرا يجب ان نذكر بعض المنظمات الغير حكومية Non Governmental Organizations (NGO) والذين لا يعتبروا جزءا من الأمم المتحدة ولكن لهم تأثير كبير أثناء اتخاذ القرارات السياسية الدولية مثل International Democratic Transport Workers Federation "ITF" اتحاد عمال النقل العالمى .
- وكذلك منظمة البترول العالمية International Tanker Organization "INTERANKO" حيث نجد كثير من شركات البترول تحصل على أرباح تزيد كثيرا عن الدول المنتجة للبترول فنجد إنه عند اجتماع هذه الدول يحضر معهم ممثلون هذه المنظمة الكبيرة الغير حكومية ومثال أخر اتحاد ملاك السفن International Chamber Of Shipping "ICS" وهناك قائمة كبيرة من هذه المنظمة الغير حكومية والتى يكون لها تأثير ونفوذ قوى على واضعى السياسة.

2-8 مراحل تكوين السياسة الدولية:

المرحلة الأولى: المرحلة التحضيرية

Stage 1: Preparatory Stage

التقدم باقتراح Introduction of Proposal

ويأتى هذا الاقتراح عادة من الدول الأعضاء member state داخل الأمم المتحدة أو أحد الجهات الحكومية ويكون هذا الاقتراح عادة طلب بقواعد (قانون) لأمر معين. وعليه تطلب مجموعات الدول قانون لهذا الأمر وكذلك تطلب الهيئات agencies التبعة للأمم المتحدة نفس الطلب بعقد اجتماع يلحق بهذا الاجتماع اجتماع ممثلى الدول الأعضاء الرسمية منهم فقط.

المرحلة الثانية: مؤتمر دبلوماسى

Stage 2 : Diplomatic Conference

ويكون هذا المؤتمر على مستوى المفوضين Plenipotentiaries حيث يجتمعون داخل هذا المؤتمر ويقدموا اقتراحات لحل المشكلة . قد يحضر فى هذا المؤتمر المنظمات الغير حكومية فى هذه المرحلة تقوم السكرتارية بتنظيم جميع الأمور لهذا المؤتمر الدبلوماسى وبعد المرحلة التحضيرية يتم أثناء المؤتمر عقد لجان مع مجموعات الدول لمناقشة عدد من نقاط المشكلة وكل مجموعة مسئولة عن نقطة خاصة فى المشكلة ومحاولة إيجاد حلول لها. وجدير بالذكر أن أعضاء هذا المؤتمر يجب أن يكونوا متخصصين فى موضوع المشكلة. بمعنى أخر لو حدث أن هذا الأمر يهم النقل البحرى فيجب أن يكونوا خبراء فى النقل البحرى كما إنه يمكن دعوة القائمين بالأعمال فى هذه المشكلة ويتخذوا مكان لهم فى المناقشة. فهى تكون بمثابة معالجة للمشكلة ومحاولة تقليل المعارضات فى هذا المؤتمر عن فكر واقتناع ومحاولة اجتياز هذا المؤتمر الدبلوماسى حيث يحضر ممثلوا كل بلد وفى أفكارهم سياسة بلدهم والتى تتعارض مع سياسات البلاد الأخرى وكما قلنا من قبل أن الذين يحضرون هذا المؤتمر هم أعضاء مفوضين مع الحكومة أو من قطاع المشكلة (قطاع النقل) أو من جهة حكومية وعادة ما يكونوا من وزارة الخارجية الخاصة ببلادهم. والجدير بالذكر أيضا أن هذا المؤتمر

فترة انعقاده قصيرة (خمسة أيام فقط) ولذلك يجب الإعداد الجيد له فى المرحلة التحضيرية ويتسم المؤتمر الدبلوماسى بكثير من المفاوضات بين جميع الأطراف داخل الدولة الواحدة (القطاع الخاص والعام) أو بين الدول وبعضها وقد يحدث مقابلات غير رسمية بين ممثلى الدول خاصة لمناقشة الآراء والاقتناع بالنتائج لأخذ موافقة جميع الدول .

المرحلة الثالثة : التطبيق بواسطة المؤتمر مع التحفظ :

Stage 3: Adaptation by Conference with Provision:

عند نهاية المؤتمر وموافقة الدول يتم التصريح بالتوقيع لهذه الدول بوضع وقت نهائى للتوقيع من تاريخ هذا التصريح وبعدها يصبح القانون موضع تنفيذ بالقوة بعد موافقة عدد من الدول تقوم بالتوقيع والاعتراف ratify & sign وربما تأخذ هذه المرحلة وقت طويل بسبب الترجمة حيث يتم ترجمة المشروع لعدة لغات .

المرحلة الرابعة : الاعتراف بالقانون بواسطة الحكومة :

Stage 4: ratification of Convention by Gout:

بعد التوقيع ودخول المعاهدة إلى حيز التنفيذ الجبرى يتم تحويلها إلى الحكومة ويتم الموافقة عليها والاعتراف بها وقد تقوم بعض الحكومات ببعض التعديلات على المعاهدة المسموح بها قبل الاعتراف بها وتسمى هذه المرحلة مرحلة الإصلاح والتقويم amendment وقد تأخذ هذه المرحلة وقت طويل حيث يتم اخذ موافقة الحكومة الأخرى على هذه الإصلاحات أو فى حالة إذا قامت إحدى الحكومات بعدم الرد على هذه الإصلاحات فهذا يعنى موافقتها الضمنية .

من هنا نستخلص أن هذه المراحل وكما تلاحظ لنا إنها تأخذ وقتا طويل ومثال على ذلك قانون معاهدة قواعد السلوك Liner code of conduct والذى اخذ عشر سنوات وقد تأخذ أيضا مرحلة الإعداد وقتا طويلا أيضا فقد تأخذ هذه القواعد أو القوانين وقت طويل أو على حسب المراحل ومدتها .

3-8 مراحل المفاوضات : Process Of Negotiation

عادة ما يتم فى المفاوضات مناقشات واتفاقيات وتعد من المراحل الرسمية فى استصدار القوانين والمعاهدات ويتم ملاحظتها ودراستها على المستوى الدولى والمحلى.

عادة ما تكون أول مناقشة لقانون أو معاهدة جديدة فى وزارة الحكومة ولا تكون داخل الأمم المتحدة. فعندما يكون هناك اقتراح يتم المناقشة فيه مع الجهات الحكومية الأخرى وهناك الموافقة والمعارضة وتطرح المناقشات إلى أن تتحول إلى المستوى الدولى. عندما يتحول الاقتراح لسياسة جديدة على المستوى الدولى تكون هناك صعوبة لأن كل دولة لها وجهة نظر على حسب وضعها الاجتماعى والسياسى لهذه السياسة أو هذا الاقتراح فهى أيديولوجيات مختلفة وقد تتصادم المجموعات داخل الأمم المتحدة فمثلا مجموعة 77 مع مجموعة الأوروبيين فعندما يتقابلوا فى المفاوضات تحدث مساحة من الضغوط ففى المفاوضات يقبل إلى ما يسمى صورة المرايا " mirror image" فجميع الموجودين على مائدة المفاوضات يروا بعضهم البعض فى الاتجاه المعاكس opposite مثل المرايا فكل يرى فى نفسه إنه على صواب والأخر على خطأ وهذا ما يسمى mirror image وعادة ما تسبب مشكلة لأن المفاوضين يصبحوا سجناء لفكرة صورة المرايا مثل الأمريكان والسوفييت. فدائما نجد عدم تواجد الثقة وتظهر صورة المرايا دائما.

يحاول دائما المفاوض الجيد التخلص من فكرة صورة المرايا كما يحاول دائما تفهم آراء الآخرين ومحاولة فهم وجهة نظرهم وتستخدم هذا أيضا فى مفاوضات الأعمال Negotiation business وكمفاوض قوى يجب أن يكون لديك قوة إقناع Negotiation power لفكرتك عندما تدخل فى المفاوضات وفيما يلى نذكر أنواع القوى التى يمكن أن تكسب بها فى المفاوضات عندما تمثل دولتك وتحاول أن تحافظ على اهتماماتها وشرعيتها .

1-3-8 قوى المفاوضات :

(1) القوة الأولى : "المعلومات" : Knowledge

هى قوة المعلومات والعلم فعندما تبدأ المفاوضات كممثل وتبدأ الحديث يشعر الآخرين بمعرفة فهمك وتعمقك فى الموضوع فيجب أن يكون لديك العلم والمعلومات

فبالمعلومات والعلم تكسب أرضية جيدة لوجهة نظرك فيجب أن تكون متدرب جيد ومتعلم جيد قبل الذهاب إلى المفاوضات.

(2) القوة الثانية : الشرعية القانونية : : Legitimacy

وهى أنك تصنع الاقتراح والحل مع ذكر أمثلة واقعية وعمل مساندة بما يحدث فى الواقع وبهذا نأخذ قوة فى الشرعية القانونية .

(3) القوة الثالثة : العلاقات الجيدة : : Power of good relations

يحاول المفاوض الجيد دائما عمل علاقات جيدة مع الجانب الأخر ويحاول مقابلتهم ويحاول معرفة اهتماماتهم وفهمهم والتعايش معهم وبدون صورة المرآة.والمناقشة من خلال التعبير الذى يسمى خيال المستقبل Shadow of the future فأنت تناقش مع الآخرين وفى ذهنك أن هذه ليست بأخر مرة سترى هؤلاء الناس وأنك ستراهم فى المستقبل وتكون متأثرا مما تفعله الآن سيكون له استكمال فى المستقبل وسيكون له تأثير.

(4) القوة الرابعة : وضع بدائل للموافقة : BATNA

وتعرف هذه القوة بأحسن بديل للموافقة على المفاوضات BATNA "Best Alternative To Negotiating Agreement وهذا يساعد المفاوض الجيد فى الضغط والحصول على أحسن البدائل بدلا من الرفض التام لفكرته وتكون الفكرى ما الذى يمكن الحصول عليه فى حالة رفض طلبى.

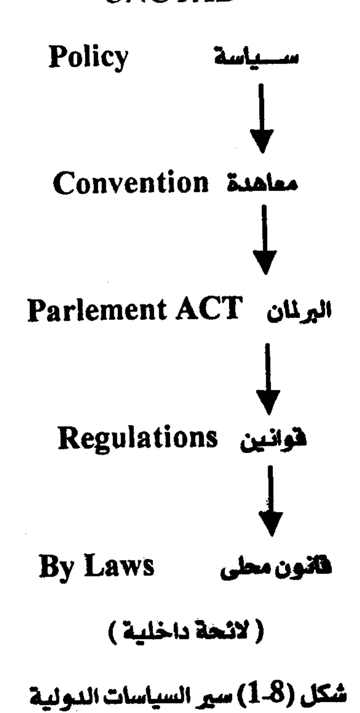
(5) القوة الخامسة : المسئولية " الائتمان " : Commitment

وتعنى أن ما تقوله فأنت مسئول عنه وملتزم به ولا يتم الرجوع فيه. ويعطى لمفاوضيك الانطباع بما يمكنك عمل فى حالة الموافقة على اقتراحك ومدى التزامك وقوتك فى تطبيقه وهذا يعطى قوة لكسب جولة المفاوضات.

(6) القوة السادسة : الحلول الأنيقة : Elegant solution

وهى تحضير وثائق ومستندات فى شكل مسودة أو مسودة مقترح مكتوبة وموثقة وتكون لديك وتعطى فوائد للطرف الأخر ولجميع الأطراف المعنية فعندك

حلول موثقة بشكل جيد ويمكن توزيعها على الأطراف المناقشة ومناقشتهم فيها بعد قراءتها.



شكل (8-1) سير السياسات الدولية

4-8 لماذا نحن بحاجة إلى سياسة نقل ؟

1- يتدخل النقل فى كافة الجوانب فى المجتمع ويلمس حياة كل فرد فيه .
2- يعتبر النقل عامل جوهرى للدخل القومى .
3- ان الهدف الأساسى من وضع السياسات الدولية للنقل هو إعطاء اتجاه لحساب حجم الموارد القومية وجودة الخدمات.
4- تمنح سياسة النقل إطار جيد لحصة الموارد المستخدمة لوسائل النقل .
5- على الحكومات دور هام فى تنمية وسائل النقل سواء البرية – المائية – الجوية وأيضا الموانئ المستخدمة ويتمثل دورها ومسئوليتها فى :

أ- تأكيد سلامة المسافرين.

ب- حماية المجتمع من قوة الاحتكار المطلق .

ج- تشجيع المنافسة بين الملاك .

د- تنمية وسائل النقل والخدمة المقررة .

هـ- موازنة المتطلبات البيئية والاجتماعية للنقل.

و- تخطيط حركة النقل واتخاذ القرارات الخاصة به .

5-8 سياسات النقل فى القرن الحادى والعشرين :

لقد شهد النصف الثانى من القرن العشرين نموا غير مسبوق فى عدد سكان العالم ، وقد كان أغلب النمو فى الدول النامية ، حيث زادت نسبة سكان الحضر مع تزايد درجات الفقر والبطالة ومشاكل البيئة .

هذه التطورات ظلت تسير متزامنة مع التحول نحو عالمية الاقتصاد والثورات التكنولوجية القائمة على قاعدة الإلكترونيات والتى أدت إلى تغييرات كبيرة فى تنظيم العمل التجارى على مستوى العالم .

كما أن قطاع النقل لم يكن بعيدا من هذه المتغيرات حيث انه إذا نظرنا عبر الأربعين او الخمسين سنة الماضية نجد هناك تغيرات هامة فى هذا القطاع وأن التقدم التكنولوجى الواسع فى وسائط النقل قد أدى إلى تضاؤل الخطوط الملاحية لسفن الركاب عبر القارات وإحلالها بطائرات الجات وسفن البضائع العامة أصبحت تفسح الطريق لسفن الحاويات وظهرت الشاحنات ذات الحمولات الكبيرة والأتوبيسات المحسنة اصبحت تأخذ جزء غير يسير من نقل البضائع والركاب عبر المسافات الطويلة من السكك الحديدية ونتيجة للتطور فى وسائل النقل البرى الداخلى فقد تدهورت البنيان الأساسية للطرق داخل المدن وتزايدت اختناقات الحركة وتلوث الهواء.

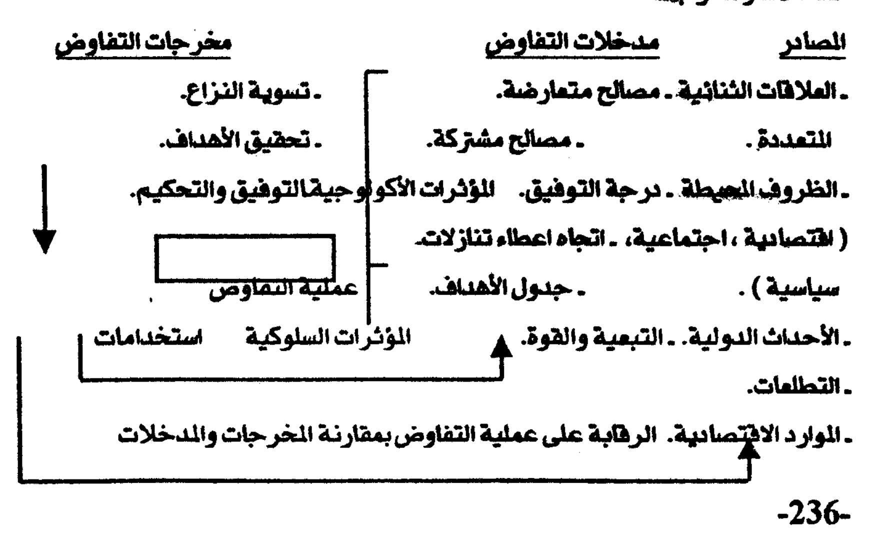
6-8 التفاوض فى شركات الخدمات الخطية :

ينشأ مجال المساومة مع شركات الخدمات الخطية الدولية من طبيعة العمليات التى تقوم بها والمتمثلة فى سيطرتها على أسواق النقل والتكنولوجيا، وقد استطاعت الشركات من استخدام التفاوض كأحد أساليب فض المنازعات وصياغته بما يحقق أهدافها ومصالحها الذاتية .

وإذا كان التفاوض عبارة عن عملية بين طرفين أو أكثر تحاول حسم النزاع حول موضوع أو شيء معين ، فإنه يبدأ بعمليات الحوار والمساومات ، حيث يكون الحوار سابقاً لاتخاذ القرار أو رسم السياسة أو وضع استراتيجية ، وهو وسيلة أيضاً لتوفير معلومات وكشف الستار عن حقائق مرتبطة بالتفاوض والتوصل لاختيار بديل أو قبول حل وحيد مقترح . وقد يكون الحوار مساومة عندما يشعر أطراف التفاوض أنهم معتمدون على بعضهم البعض . والمساومة قد تتم مباشرة بين أطرافها ، أو بطريق غير مباشر عن طريق أحد أنواع الوساطه والوكالة ، وهي تتم على المستوى الدولي عن طريق وسيط أو مكتب استشارات نظير عمولة معينة .

وتتضمن عمليات التفاوض استراتيجيات وخطوات تكتيكية في إطار عملية التفاعل بين عناصر التفاوض ، ويتضمن هذا الإطار عادة مصالح بعضها مشترك والبعض الآخر متفاوض ، فالفعل المتوقع من طرف محكوم بنوع توقعات هذا الطرف عن الطرف الآخر. وتتأثر عملية التفاوض أيضاً بالتوقعات التي يبنيها كل طرف من أطراف التفاوض ، فتؤثر التوقعات على المتغيرات الشخصية ، والتنظيمية ، والبيئة . فقرار التفاوض يرتبط بالتوقعات التي يحسبها المفاوض لنفسه وللغير ، وكذلك بالتفاعل المباشر وغير المباشر، مثال : المواجهة الشخصية بين أطراف التفاوض .

وتوازن نظرية التفاوض بين المؤثرات الخارجية ، والمؤثرات الداخلية ، وبين المدخلات والمخرجات :



ويعكس التفاوض عمليتين أساسيتين هما :

1- القوة .

2- الاعتماد (التبعية) وعدم الاستقلال .

وهما عمليتان مكملتان ، حيث يعتمد أحد الأطراف على الطرف الآخر فى التفاوض الذى يتمتع بقدر من القوة ، والتى يمكن دراستها على ثلاثة مستويات : سلوكى ، وشكلى ، وهيكلى .

وفى إدارة الأعمال الدولية ، فإن القوة النسبية للدول المضيفة فى المساومة تعتمد ليس فقط على مجرد استعدادها لاستخدام قواها المتعلقة بكيانها السياسى ، بل أيضاً ضرورة حصولها على وتوفير القدر الكافى من البيانات والمعلومات اللازمة ومدى جودتها ، والذى يتيح لها السيطرة على ما تحدثه الشركات الأجنبية من تأثيرات فى اقتصادياتها ، فهذه المعلومات ليست ضرورية فقط لمتابعة النشاط ، ولكن أيضاً لصياغة الاتفاقيات مع الشركات قبل مباشرة هذا النشاط .

ولقد تغيرت موازين القوى التى تحكم حركة علاقات الدول النامية مع الشركات الأجنبية ، فقد كانت فى وقت ما فى السبعينيات مواتية لهذه الدول ، ثم انحسرت بعد ذلك نتيجة لتحركها لصالح الشركات. ويحسم ميزان القوى السائد بين الشركات والدول المضيفة الصراعات التى قد تدور بينهما ، على أن كل مستوى من مستويات الصراع ، أى طبيعة الأغراض والمكاسب التى يعمل كل منهما على تحقيقها على حساب الطرف الآخر يتفق مع مستوى معين لممارسة القوة .

ويمكن تفسير قوة المهارات التفاوضية التى تمتلكها هذه شركات الخدمات الخطية الدولية من خلال تزايد قوتها داخل اقتصاديات الدول المضيفة ، وأيضاً من خلال تنوع نظم تدوير الأعمال فى الدول الأقل نموا وعدم فعاليتها ، وتزايد حالات الرشوة والفساد ، هذا بالإضافة إلى تعارض الأهداف التى تبغى الوصول إليها ، مما يجعل قدرتها على الاستفادة من الطاقات التفاوضية التى تمتلكها غير ذات جدوى فى مواجهة الشركات .

وأيضاً تشعر الدول الآخذة في النمو بضعف موقفها التفاوضي نتيجة شعورها بأن لشركات النقل الخطي الأجنبية القدرة على اختيار البلدان التي تقيم فيها مشروعاتها على ضوء ما تعرضه وتقدمه الدول المضيفة من بيئة عمل جذابة وبشروط افضل . ولذا فإن الاتفاقيات المبدئية التي تتم مع الشركات غالباً ما تتضمن عددا كبيرا من الامتيازات التي تمنح لها بصفة خاصة ، وغالباً ما تبدو هذه الامتيازات بعد ذلك وعند تغير الظروف وكأنها امتيازات مرهقة للغاية مما يدفع الدول المضيفة إلى إعادة صياغة الموقف مع فروع الشركات بأسلوب مغاير تماماً لما كان عليه الوضع من قبل ، وقد يصل الأمر إلى محاولة المصادرة أو التجريد من الملكية الذي يخلق لدى الشركات شعورا بعدم الثقة والشك تجاه الدول المضيفة وينعكس بالتالي على مصالح كلا الطرفين في الأجل الطويل ، علاوة على ذلك فإن شركات الخدمات الخطية الدولية تحاول سحب الجزء الأكبر من استثماراتها في هذه الدول بأسرع ما يمكن ، وقد تستخدم بعض الأساليب غير الأخلاقية، مثال : إعطاء الرشاوي ، أو ممارسة الضغوط السياسية بواسطة حكوماتها الأم .

ومن ناحية أخرى تعتبر الدول النامية أقوى من الشركات بحكم حق مزاولة السيادة وسلطة التشريع والرقابة وإصدار القرارات ، أي الموارد السياسية للقوة عامة .

وخلاصة القول فإنه بافتراض أن الدولة طرف التعاقد في موقف ضعيف نسبيا قياسا بشركة الخدمات الخطية الأجنبية ، فيمكن إذا القول بأن التفاوض غالباً ما يكون ذا طرف واحد وخاضع لمبدأ التبعية والخضوع للقوة ، حيث لا يصبح التفاوض تفاوضاً ولكن عقد إذعان .

7.8 أهم ملامح القرن القادم :

اهم ملامح القرن القادم ستكون

1-7-8 النمو السكاني والغذاء :

ينمو السكان بشكل متزايد و98٪ تقريبا من النمو السنوي في السكان سيتم في الدول النامية وبحلول منتصف القرن القادم (2050) يقدر ان 1/3 سكان العالم

سيعيشون فى بلدان تتمتع أصلا بنسبة كثافة سكانية عالية تصل إلى 400 شخص فى الكيلو متر المربع .

وتتمثل هذه النسبة العالية فى بلدان كل من جنوب شرق آسيا وبعض أجزاء من إفريقيا حيث تظهر مشكلة الغذاء إذ إنه على الرغم من الزيادة فى إنتاج الطعام وانخفاض الأسعار الحقيقية فى النصف الثانى من هذا القرن فأن 1/5 سكان الدول النامية يعانون من قلة التغذية أو سوء التغذية ولم تنشأ مشكلة الطعام نتيجة لعدم القدرة على الإنتاج ولكن لعدم القدرة على توزيع الطعام حيث أن التطور التكنولوجى فى مجال الزراعى (فى الستينات والسبعينات) قد جعل إنتاج الغذاء (خاصة الغلال) فى مستوى أعلى من احتياج السكان ولكن توزيع الغذاء يعتمد على مستوى الدخول وعلى توفر وسائل نقله وتسويقه .

وان التفاوض التجارى فى إطار الاتفاقية من منظور الدول النامية وتخصيصا من منظور الدول العربية سيكون محدود النطاق خاصا وأن النفط قد استبعد من الاتفاقية وبالتالى فأن السلع التقليدية ستكون هى موضع التفاوض وسيكون الإنتاج المحلى معرض للمنافسة الخارجية .

وان مواجهة هذا الوضع بالنسبة للدول العربية لابد أن يكون من خلال الجهود أولا على مستوى الإنتاج ثم تفعيل إقامة منطقة تجارية حرة عربية والتى يمكن أن تتحقق فى ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية باعتبار أن هذه الاتفاقية تسمح بوجود تكتلات اقتصادية خاصة بين دول متجاورة ولها خصائص تكاملية .

كما أن الدول العربية فى ظل هذه الظروف لا بديل أمامها سوى أن تتحد فيما بينها من اجل إقامة هذه المنطقة على أسس قوية من التعاون الاقتصادى وهى الوسيلة الوحيدة للدفاع الجماعى عن مصالحها فى وجه التكتلات الاقتصادية خاصة بين دول متجاورة ولها خصائص تكاملية .

والدول العربية فى ظل الظروف لا بديل أمامها سوى أن تتحد فيما بينها من اجل إقامة هذه المنطقة على أسس قوية من التعاون الاقتصادى وهى الوسيلة الوحيدة للدفاع الجماعى عن مصالحها فى وجه التكتلات الاقتصادية أن إمكانات الدول العربية

المستقلة والكامنة مجتمعة يمكن أن تجعل من منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى واحدة من أهم مناطق العالم التجارية وأقواها وأن نجاح هذه المنطقة يتوقف بصورة رئيسية على تبادل تجارى نشط بين الدول العربية بعضها البعض وهذا التبادل التجارى يحتاج فى المقدم الأول إلى ربط الدول العربية فيما بينهما داخليا وربطها كذلك مع العالم بشبكة حديثة لنقل تجارى يتناسب ومتطلبات النظام الاقتصادى الجديد.

ولقد اصبح الإنتاج اليوم دوليا ومتعدد الجنسيات كما أن الاستهلاك اخذ طابعا عالميا وسوف يؤدى الاتجاه نحو عالمية الإنتاج والاستهلاك الى جعل شركات الإنتاج تتجه نحو التفكير فى التحكم فى التكاليف المرتبطة بأساليب الإنتاج والنقل لتخفيضها قدر الإمكان بضمان الاستمرار فى السوق العالمى وقد أدى ذلك إلى حدوث تغيرات كبيرة فى جميع وسائط النقل .

وهذا التغيير فى نمط التجارة العالمية لفت النظر إلى دور النقل والذى أصبح يسوده مفهوما جديدا هو التكامل بين وسائط النقل المختلفة فى سلسلة متكاملة ساعد على ذلك وجود شبكة تضم جميع المعلومات المتصلة بالإنتاج والنقل والتخزين والتوزيع من شراء المواد الخام فى موقع الإنتاج وحتى تسليم المنتج لمخازن المستلمين والتحدى الرئيسى فى إنجاح هذا النظام يكمن فى القدرة على السيطرة على التكاليف وباقى المتطلبات الرئيسة للعملاء من سرعة فى التسليم وجودة الخدمات ونتيجة لهذا بدأت شركات النقل الكبرى فى تقديم خدمة حديثة للنقل متعدد الوسائط وذلك من خلال استخدام الشركات الملاحية الكبرى .

وسيكون لهذه الشركات الكبرى تأثير على صناعة النقل الدولى محليا وعالميا وبشكل واضح على الدول النامية ومنها الدول العربية .

2-7-8 التحول إلى مناطق الحضر :

لقد صاحب الزيادة فى نمو السكان فى العالم تغيير فى توزيع السكان بين مناطق الريف والحضر وأغلبية سكان العالم (55 ٪) لا زالت تعيش فى المناطق الريفية ولكن من المقدر أنه بحلول العام (2030) فإن عدد سكان الحضر قد يصل إلى

ضعف سكان الأرياف وأن التوجه نحو مناطق الحضر قد كان أسرع فى الدول النامية ولكن من المقدر أن يكون عددهم 7 ٪ من السكان عام 2015 م .

إن النمو فى مناطق الحضر قد قاد للعديد من المشاكل للإدارات المحلية وخلق ضغطا متزايدا على الخدمات خاصة فى مجال الحركة ووسائط النقل على كل حال هناك فرص كثيرة متاحة لسكان المدن فى أن يسهموا فى الاقتصاد العالمى ويطرقوا أبواب التجارة العالمية فى السلع والخدمات أما كموردين أو مستهلكين نتيجة لتحرير التجارة أو التغيرات الكثيرة فى التكنولوجيا وسيكون ذلك مسيرا فقط إذا كانت بانياتها الأساسية والاجتماعية ونظام الحكم المحلى فيها يتسم بالقدرة والكفاءة .

إلا أن قدره المدن الكبيرة على المنافسة فى الاقتصاد العالمى سيكون محدودة إذا كانت شبكة النقل والخدمات بها غير مؤهلة .

3-7-8 العـــــولمة :

لقد نمت وتطورت التجارة العالمية خلال النصف الثانى من هذا القرن بصورة سريعة حيث تضاعف 16 مرة بين عامى 1950 – 1967 م مقابل تضاعف بلغ ثلاث مرات فى نسبة نمو الناتج المحلى الإجمالى وقد كانت هذه الفترة استمرارا للتوجه نحو تحرير التجارة العلمية والتى وصلت إلى قيمتها بتوقيع اتفاقية مراكش عام 1995 م وإنشاء منظمة التجارة العالمية .

ولا شك أن اتفاقية منظمة التجارة العالمية تشكل منعطفا رئيسيا على صعيد الاقتصاد العالمى من شأن أن يضع مبادئ جديدة للتعامل الاقتصادى والتجارى بين الدول الأعضاء فيها ومن المتوقع أن تتناول هذه الاتفاقية حوالى 90٪ من التجارة الدولية ويشكل ذلك منحنى جديدا لتنمية التجارة الدولية ولتحقيق استفادة أفضل من الموارد الاقتصادية المتاحة .

وقد أصبح من الواضح أن هذا الوضع يشكل تحديا كبيرا للدول التى ما زالت فى طور النمور ومن بينها الدول العربية باعتبار أن انضمامها للاتفاقية سينتج عنه منافسة شديدة لمنتجات الدول الصناعية المتطورة بعد إزالة القيود الجمركية الحمائية كما سيؤثر على المنتجات الصناعية خاصة التى تتمتع بالدعم .

ويمكن القول انه فى إطار الاتفاقية سينشأ نظام عالمى جديد لابد للدول النامية أن تتحصن وتتخذ لنفسها موقعا مناسبا فى هذا النظام وهو أمر يحتاج إلى قدرة كبيرة على التفاوض فى إطار منظمة التجارة العالمية .

وسوف يتحكم متعهدو النقل متعدد الوسائط وأيضا شركات النقل الكبرى فى حركة النقل كما سيرتبط مستقبل شركات النقل بالخطوط الملاحية المنتظمة وستصبح وسائط النقل من سكك حديدية ووسائط نقل أخرى خدمات واحدة لهذه الشركات العملاقة .

8.8 موقف النقل العربى :

أن النقل فى كثير من الدول العربية عال التكلفة ووسائط النقل متهالكة وقديمة ولم تتطور تبعا للتطور العالمى فى وسائل النقل من شاحنات وقطارات ونقل نهرى وموانى وأساطيل بحرية والتى تحتاج لمبالغ هائلة لتحديثها ولا شك أن تحسين قطاع النقل فى الدول العربية أصبح من الشروط الأساسية لتنمية وتطوير التجارة العربية مما يتطلب مواءمة قطاع النقل لمتطلبات القطاعات الاقتصادية من خلال تحديد أهداف سياسات النقل القومية وزيادة الكفاءة فى كافة مجالات النقل لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل تكلفة ممكنة .

كما أن معظم الدول المتقدمة قد أدركت أهمية قطاع النقل وعملت على تحسين كفاءته نظرا لما فى ذلك من أثر فى تحقيق فوائد ودفع عجلة النمو الاقتصادى وتوسيع المبادلات بين الدول خاصة فى المرحلة التى تشد انحسارا فى الفوائد التجارية وتحريرا للتجارة العلمية مع بدء عمل منتظمة التجارة العالمية وتطبيق بنود اتفاقية الجات.

9.8 معوقات النقل العربى :

وبالرغم من الاهتمام المتزايد الذى شهده قطاع النقل فى الدول العربية وقرارات مجلس وزراء النقل العربى لاستكمال النقل العربية وجعل موضوعها له

الأولوية دائما فى اجتماعات المجلس إلا إن القطاع ما زال يعانى من معوقات جمة تتمثل فى الآتى :

8-9-1 قطاع النقل البحرى العربى :

يتصف النقل البحرى فى كثير من الدول وعلى الأخص الدول غير النفطية بأنه لم يتطور بنفس التطور العالمى فى هذا القطاع ولا يزال يطبق المفاهيم التى كانت سائدة فى حقبه السبعينات .

8-9-2 الموانئ العربية :

الموانئ العربية إجمالا لم تتطور المتوقع فى معظم الدول العربية باستثناء دول الخليج العربى والعقبة الرئيسية التى تواجهها هى الاستثمارات المطلوبة لتنمية الموانئ فى البنية التحتية والفوقية وتحديث إدارة الموانى .

8-9-3 النقل متعدد الوسائط :

أن العامل الرئيسى لربط البلاد العربية هو إنشاء شبكة حديثة متكاملة للنقل متعدد الوسائط ويلاحظ أن معظم الدول العربية وعلى الأخص غير البترولية لم تدخل بعد عصر النقل متعدد الوسائط حيث أن البنية الأساسية الداخلية غير متطورة وكذلك نظم المعلومات وأدار النقل .

8-9-4 النقل البرى :

لا تزال شبكة الطرق البرية تعانى من نقص فى الوصلات واختناقات حول المدن الكبرى ووجود أجزاء ومقاطع دون المستوى الفنى مما يعيق الحركة .

* الافتقار لصيانة شبكة الطرق البرية .
* معوقات نظام التأشيرات للسائقين وإجراءات التفتيش عند نقاط الحدود .
* عدم توحيد القوانين والحمولات المحورية .
* أنظمة وإجراءات العبور ونظم الجمارك وإجرائها .

5-9-8 السكك الحديدية :-

الدول العربية التى تمتلك سكك حديدية تعانى من تدهور بانياتها الأساسية ومن المنافسة غير العادلة مع الطرق البرية من السياسات التحكمية للدول فى مؤسسات السكك الحديدية .

6-9-8 النقل الجوى :

ضعف الأسطول الجوى العربى بصفة عامة مقارنة بشركات الطيران العالمية والتى تعمل على التعاون والتكتل فيما بينهما الشركات العربية تعمل كل منها وفقا لسياستها الخاصة والتى تقوم على مبدأ المنافسة والتى مبدأ المنافسة مع الشركات الأخرى .

أن تكاليف النقل قد أصبحت ذات تأثير هام فى القدرة التنافسية التجارية والبلاد العربية بأوضاع قطاعات النقل الحالية ستكون فى وضع لا يمكنها من المنافسة فى ظل الإنتاج العالمى الموحد وفى ظل القدرات التسويقية عالية الكفاءة فى التجارة العالمية الأمر يتطلب وضع سياسة توجيهية وتخطيطية لتفعيل وتحسين قطاع النقل العربى بكافة وسائط واستعمال التقنيات الحديثة فى تحسين كفاءة النقل لمواجهة تحديات المستقبل .

كما أن التوجه نحو تحرير مؤسسات النقل من السياسات التحكمية أدارتها على أسس تجارية له دور رئيسى فى توفير المورد الاستثمارية للبنية الأساسية وضع السياسات الضرورية وإتاحة الظروف المواتية لرفع كفاءة القطاعات فإن القطاع الخاص فى البلاد العربية من خلال مؤسساته وتنظيماته يتحمل مسؤولية كبيرة فى كمية هذه القطاعات من خلال ابتداع الأفكار وتحديد مجالات الاستثمار والمشاركة مع القطاع العام فى وضع وتنفيذ خطط التنمية وتشغيل قطاع النقل ولتحسين كفاءة النقل من الضرورى تخطيط سياسة النقل على أساس توفير العناصر الثلاثة التالية :

1- تكامل نظام نقل التجارة من منبعها فى تدفق واحد مستمر دون عوائق .

2- تقليل تكاليف نقل السلع وتلافى الفاقد قدر الإمكان .

3- رفع كفاءة وسرعة النقل عن طريق نظام متعدد الوسائط .

وفى خلاصة القول أن هناك ضرورة قصوى لتنسيق السياسات الخاصة بالنقل والاتجاه نحو سياسات التكامل بين الطرق وسكك الحديدية بدلا من سياسات التنافس التى كانت سائدة للتوصل لنظام نقل ذى تكلفة منخفضة أن يتم ذلك فى ظل متعدد الوسائط يقوم على استغلال عناصر القدرة فى كل وسيلة نقل وتوفير نظام تحويلى بين الطرق والسكك الحديدية توفيرا للموارد المالية الكبيرة التى يحتاجها قطاع النقل على أن البداية خفيفة الفعالة تكون تطوير القدرات الإدارية والمهارات الفنية القادرة على تجميع الإمكانيات والتى نتوفر لديها لإدارة للدخول فى تحالفات استراتيجية مع القطاع الخاص المحلى والعالمى لمقابلة إيجاد التمويل اللازم لكل الأنشطة المطلوبة لبناء سلسلة إمداد حديثة ذات كفاءة عالية تعطى متطلبات الاقتصاد العربى فى القرن الحادى والعشرين.

10.8 السياسات المستقبلية :

تعتمد السياسات المستقبلية للنقل على التصورات الآتية :

* معرفة أهمية النقل لحياة كل فرد .
* النقل صناعة أساسية تمنح فرص عمل لكثير من الإفراد على مستوى العالم .
* تتأثر سياسة النقل بالحركات العالمية لتطور الحالة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .
* أى سياسة نقل مستقبلية ليست بعزله عن الحضر وليست مثل سياسات الماضى ولكنها امتداد لهذه السياسات .
* نشوء سياسة النقل : وتتميز نشوء سياسة نقل بفترات الإستمرارية والتغير . كما عانت نشوء سياسة النقل نفس مصير السياسات الأخرى .

الفصل التاسع

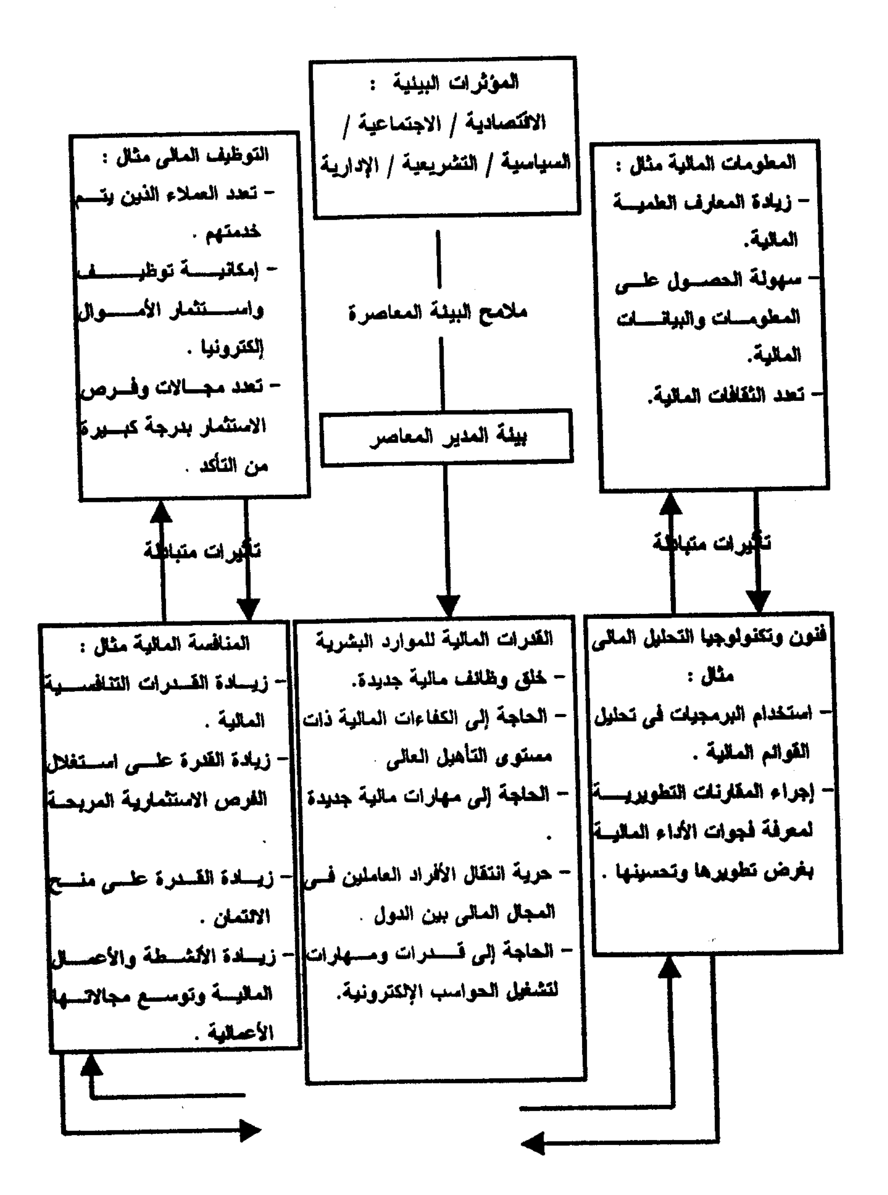
إعادة بناء وهندسة سياسات وإستراتيجيات النقل

1.9 بيئة العمل المعاصرة:

إجتازت منظمات الأعمال ، وبيئة عمل النقل مجموعة من التغيرات والتحولات أوجبت تغييرا مماثلا فى سبل مباشرة المهام والوظائف . واقترنت هذه التغيرات بعدة عوامل توفر فرصا يلزم إغتنامها والإفادة منها ، كما تفرض تحديات يلزم الاستعداد والتكيف للتعامل معها . ومن بين أهم هذه العوامل ما يلى :

1- تنافسية عالية قائمة بين المنظمات العاملة فى مجال النقل كأن يتم البحث عن أفضل الفرص الاستثمارية ربحية واستغلالها ، أو تحليل البيانات والقوائم المالية للشركات المنافسة تمهيدا للتعرف على الموقف المالى للمنظمة وقدراتها التنافسية .
2- تنامى أنظمة المعلومات والاتصالات واستخدام الحواسب الإلكترونية والإنترنت فى عديد من الأعمال أدى إلى مباشرة بعض الأنشطة المتعلقة بأعمال النقل الكترونيا.
3- إطلاق قوى السوق وآلياته ، وإعطاء دور أكبر للقطاع الخاص فى عمليات التنمية أدى إلى تنامى التدفقات النقدية الداخلة إلى المشروعات بفعل إطلاق حرية التسعير ، وزيادة نطاق السوق الذى تخدمه هذه المنظمات على سبيل المثال .
4- إتجاه كثير من المنظمات إلى الإندماج والتحالف بغرض تقوية مراكزها التنافسية.
5- زيادة نشاط الشركات متعددة الجنسيات وعابرة القومية ذات الإمكانات الضخمة ، ساعد هذا على سيطرة هذه الشركات على حجم كبير من المعاملات والمبادلات الدولية المتدفقة داخل وخارج الدول المضيفة التى تعمل بها أو تلك المتدفقة بين الدول المضيفة التى تعمل بها ودولها وشركاتها الأم .
6- تحرير تجارة الخدمات بفعل الجاتس وما يؤدى إليه هذا من حرية انتقال العمالة – على اختلاف مستوياتها التنظيمية – ذات المهارات والقدرات التشغيلية - بين الدول بعضها البعض .

وحقيقة الأمر يتباين تأثير العوامل السابقة ، وما تثيره من متغيرات وقضايا متشابكة ومعقدة على منظمات الأعمال ، وفقا لما تمتلكه هذه المنظمات من نقاط قوة أو جوانب ضعف . كما تتباين وتتغير فى ذات الوقت القضايا التى تثيرها العوامل السابقة من آن لآخر وفقا لديناميكية التغيرات الحادثة فى بيئة الأعمال والتى تؤثر بدورها فى ملامح بيئة المدير المعاصر ، شكل(9 1)



شكل (1-9) ملامح البيئة المالية وانعكاساتها على بيئة المدير المالى المعاصر

وتأسيسا على هذا ، فإن الاستعداد للتكيف والتفاعل مع مجموع العوامل السابقة يستلزم تفعيل الدور الذى يلعبه المدير المعاصر فى المنظمات ، باعتبار أن نشاط النقل له تأثيراته الفاعلة على باقى الأنشطة والوظائف التى تزاولها منظمات الأعمال كما ذكرنا من قبل .

2-9 مزايا تفعيل نظم النقل فى ظل التغيرات البيئية المعاصرة :

يساعد تفعيل نظم النقل والاهتمام بها على تحقيق مجموعة من المزايا لمنظمات الأعمال ، ولمديرى المنظمات أنفسهم ويمكن تقسيم هذه المزايا على النحو التالى:

المزايا التى تعود على المنظمات من تفعيل نظم النقل :

تتمثل بعض هذه المزايا فيما يلى :

* زيادة العائد المحقق من استخدام واستغلال عناصر ومستلزمات التشغيل المختلفة.
* رفع مستوى كفاءة استثمار الأموال ، وزيادة فرص توظيفها .
* زيادة فعالية تحقيق الأهداف المالية والتنسيق بين الأنشطة المالية والأنشطة الأخرى التى تزاولها المنظمة .
* الإرتقاء بمستوى الأداء المالى من خلال استخدام النظم الإلكترونية فى هذا المجال ، مثال : إصدار أوامر بيع وشراء الأوراق المالية إلكترونيا ، إمكانية سحب وإيداع الأموال من خلال البنوك الإلكترونية وماكينات الصرف الإلكترونية ، وتقليل صفوف الإنتظار.
* مقابلة إحتياجات العمل المستقبلية بتغييرات مماثلة سواء فى مهارات العاملين فى المجال المالى أو فى توجيه فرص الاستثمار المالى .
* خفض تكلفة الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة .
* تدعيم القدرات التنافسية المالية ، بزيادة القدرة على جذب الودائع والمدخرات ، وتوفير وتحليل المعلومات المالية عن المنافسين ، وبحث فرص ومجالات الاستثمار .

3-9 المزايا التى تعود على مدراء منظمات النقل المعاصرين :

تتمثل بعض هذه المزايا فيما يلى :

* زيادة معدلات التعلم ، والبعد عن التجربة والخطأ ، والإفادة من تجارب الماضى.
* الإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفى والتشغيلى .
* اكتساب مهارات ومعارف جديدة .
* الشعور بالرضاء الوظيفى والمهنى .
* زيادة الدافعية على العمل .
* تطوير القدرات الابتكارية والابداعية لتطويع المفزات التكنولوجية الإلكترونية لخدمة المهام الوظيفية المالية .
* زيادة القدرة على التعامل مع الأزمات والمشكلات المالية .
* تخفيض حدة الصراعات الوظيفية .

مدراء النقل المعاصرين : الفنون والمهارات :

فى ضوء التغيرات السابقة يجب أن يتمتع مدراء النقل بمقومات الشخصية المعاصرة التى تتسم بما يلى :

1- المعرفة المالية والمهارة الوظيفية والتحليلية	وذلك لإدارة المنافسة المالية المستمرة
2- التصور الشمولى	وذلك لرصد المتغيرات البيئية المؤثرة ومواجهة التعقيدات المالية الناتجة عنها
3- المرونة	وهى لازمة للتكيف والبقاء فى ميدان الأعمال ولازمة للموائمة بين تكلفة توظيف الأموال والعوائد الناتجة منها .
4- الحس الثقافى	وهو لازم للإنسجام مع فرق العمل المالية متنوعة الثقافات .
5- الحس المعلوماتى	هو لازم لإدارة عدم التأكد والمخاطرة ، والأزمات المالية . وكذا لإجراء التحليلات ومعرفة الموقف التنافسى من الوجهة المالية .
6- التحليل	وهو لازم لإجراء التنبؤ ورصد تجارب الماضى وبحث سبل الإفادة منها مستقبلا.

وتعنى الخصائص السابقة تحول مواصفات المدير المالى المعاصر إلى العمل المعرفى القائم على استغلال التطور التكنولوجى الإلكترونى فى مجال المال والاستثمار ، وتطوير المهام المالية ، وتعظيم العوائد الاستثمارية ، والعمل بروح الفريق ، مع التنوع الشديد فى مزيج القدرات التى يمتلكها .

ولتوفير النوعية المطلوبة من المدراء الماليين القادرين على التعامل مع المتغيرات البيئية العالمية ذات المقومات والخصائص السابق ذكرها ، ومن أجل التكيف مع هذه المتغيرات والاستجابة لها بتغييرات مماثلة تسهم بإيجابية فى تعظيم القدرات التنافسية المالية للمنظمات ، يجب أن يتسم مدراء النقل المعاصرين بمجموعة من الفنون والمهارات ، من أهمها ما يلى :

1- حسن إدارة واستغلال الوقت .
2- إدارة عمليات التغيير المالى بالمنظمات .
3- جدولة الأنشطة المالية وكسب الوقت .
4- البعد عن مضيعات الوقت وإهداره .
5- مهارات القيادة الإدارية .
6- حسن إدارة واستغلال الفرص الاستثمارية المربحة .
7- مهارات التعامل وفهم الآخرين .
8- مهارات التفاوض مع مصادر الأموال والمؤسسات المالية .
9- مهارة التكيف مع المتغيرات البيئية .
10- مهارات إدارة الأزمات ومعالجة المشكلات المالية .
11- مهارات إدارة ومراجعة المواقف وتقييم البدائل الاستثمارية .
12- إدارة عملية التغيير المالى .
13- الإلمام بالثقافة الإدارية والمالية العالمية .

14- التخطيط المالى الإستراتيجى .

15- التكامل مع الأسواق المالية العالمية .

16- تطويع التكنولوجيا العالمية لخدمة المهام المالية .

17- مرونة وسرعة التعامل مع البيئة العالمية .

18- اقتناص الفرص التى تعظم من قيمة المنظمة والثروات .

4.9 محاور تفعيل المهارات والقدرات التنافسيةفى مجال النقل :

لتوفير النوعية المطلوبة من مدراء النقل- ذات المقومات والخصائص السابق بيانها — ومن أجل التكيف المالى لمنظمات الأعمال مع المتطلبات المعاصرة والاستجابة لها بتغيرات مماثلة بإيجابية تسهم فى تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة ،يمكن أن يتم ذلك من خلال عديد من المحاور نذكر بعض منها فيما يلى :

1- تحفيز مدراء النقل من خلال ما يلى :
- التعليم المستمر .
- الثقة فى أدائهم .
- تمكينهم وتفجير طاقاتهم الإبداعية .
- تشجيع القياس الذاتى للأداء المالى .
- الإلمام بالثقافة المالية .
- زيادة التواجد العالمى .

2- خلق بنية ابتكارية تدعم القدرات التنافسية .

3- الإستفادة من تجارب الماضى والبعد عن التجربة والخطأ ، وكذا الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والرائدة داخل السوق .

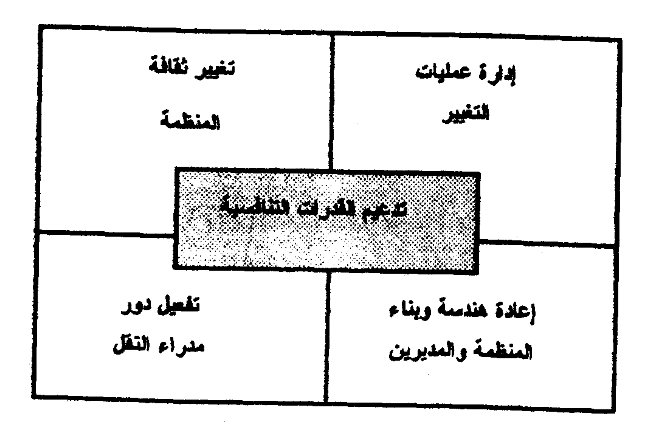
4- الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات ، وتحويل بعض الأنشطة والأعمال إلى عمليات إلكترونية .

5- الربط الشبكى الإلكترونى مع منظمات النقل الدولية العالمية . إذ يساعد ذلك على ما يلى:

- إنشاء قواعد البيانات .
- التخطيط الاستراتيجى .
- توظيف الموارد بكفاءة عالية .
- تدعيم سبل الاتصال بين المنظمة وغيرها من المنظمات المؤثرة ذات الصلة .
- زيادة إنتاجية استخدام عوامل ومستلزمات الإنتاج .
- الشفافية وسرعة الحصول على المعلومات .

إضافة لما سبق يمكن لمنظمات الأعمال تدعيم قدراتها التنافسية من خلال ما يلى :

1- إدارة عمليات التغيير داخل المنظمة ، وذلك بالتعرف على ما يمكن أن تقدمه تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية من أدوات ونماذج وآليات عمل جديدة تؤثر على نمط العمل وتطوره .
2- تغيير ثقافة المنظمة .
3- تفعيل الدور الذى يقوم به مدراء النقل داخل المنظمات ، وإثراء دورهم كقادة مسئولين عن تعظيم قيمة المنظمة ، وتدعيم فرص نموها وبقائها .
4- إعادة هندسة وبناء المنظمات والمديرين .



شكل (9-2) تدعيم القدرات التنافسية فى مجال النقل

5-9 الريادة التنافسية وعوامل الجدارة لمنظمات النقل :

تتوقف فعاليات تحقيق الريادة التنافسية فى مجال النقل على قدرة المنظمة على الاستجابة للمتطلبات التى تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة ، ويمكن تقسيم تلك المتطلبات ، وفقا للمجموعات التالية :

1- متطلبات الجدارة الفنية :

تختص هذه المتطلبات بنشاط المراجعة الفنية المستمرة ، التطبيقات الإلكترونية، البحث بصفة دائمة عن أفضل المصادر التمويلية وأقلها تكلفة . وكذا البحث عن أفضل الفرص لتوظيف الاستثمارات المالية ، ومن ثم زيادة مقدار العوائد المحققة . كما تضم هذه المتطلبات الموارد والأصول الثابتة والمتداولة ونتائج للأعمال .

2- متطلبات الجدارة الإدارية :

تتعلق هذه المتطلبات بتميز القيادات الإدارية فى المنظمة ، وقدرتها على الاستغلال الأمثل لعوامل الجدارة الفنية حتى تطور المهام الوظيفية طبقا لاحتياجات المتعاملين والمهتمين بالمنظمة .

3- متطلبات البيئة الأعمالية :

إذ تؤثر هذه المتطلبات على ممارسات منظمات الأعمال ، والتى يتوقف عليها مدى توافر مجموعة من الاستراتيجيات والبدائل الاستراتيجية المشجعة لهذه المنظمات على تحقيق التميز التنافسى.

4- المتطلبات التوظيفية والتشغيلية :

يقصد بهذا التوجه الاستراتيجى لمنظمات الأعمال المعاصرة ، حيث يتحقق نمو ملحوظ فى الإيرادات ، ويمكن من رفع مستوى الكفاءة ، ويحقق خفضا ملحوظا فى التكاليف . ويحتاج ذلك إلى استثمارات ضخمة فى البنية الأساسية للمعلومات ونظم التشغيل فى المنظمة خاصة بعد التقدم الهائل فى شبكات المعلومات Internet وما استتبعها من انعكاسات على نظم العمل ، وعلى إجبار المدراء لتحقيق السرعة فى إنجاز الأعمال ، والسعى لبلوغ الفرص الاستثمارية المربحة .

تفعيل تنافسية منظومة النقل الفرص والتحديات

يساعد التوظيف والتشغيل الفاعل للمنظمة – كأحد متطلبات تميز المنظمات كما سبق القول على تحقيق عديد من الفرص لمنظمات الأعمال ، يتمثل اهمها فيما يلى :

1- الارتقاء بمستوى الأداء ، ومن ثم زيادة درجة رضاء كافة المتعاملين مع المنظمة والمرتبطين بها

2- خفض التكاليف

3- أداء العمليات بأسرع ما يمكن .

4- خفض وقت الأداء .

5- سرعة استغلال الفرص الاستثمارية ، ونمو العوائد .

6- إثراء دور مدراء النقل ، وحفز العاملين فى هذا المجال ، وزرع روح المبادرة فيهم .

7- مضاعفة العائد على الاستثمار

8- سرعة إتمام الأنشطة وتكاملها مع باقى وظائف المنظمة .

9- تكامل سبل الاتصال داخل المنظمة .

هذا من زاوية ، ومن زاوية أخرى يواجه تفعيل التميز التنافسى فى مجال النقل مجموعة من التحديات ، نذكر بعض منها فيما يلى :

1 - تحديد متوسط أداء الأفراد العاملين فى هذا المجال .

2- قياس مدى التقدم فى تنفيذ الخطط

3 مراقبة او متابعة سبل الاتصال بين الأنشطة التى تباشرها المنظمة.

4- ترسيخ الوضع القائم

5- عدم وضوح المفاهيم

6- اجراء توقعات وتنبؤات غير حقيقيه

7- عدم توافر الموارد الكافية ، أو توافرها بتكلفة عالية .

8- الحاجة إلى وقت أطول لإجراء التغييرات .

9- قصور أو خطأ الفرض من التغييرات .

10- التركيز على الجوانب الفنية فقط فى الأداء.

11- الغموض .

6.9 مقومات ومراحل تحقيق التميز التنافسى :

يعتمد تحقيق التميز التنافسى على مجموعة من المقومات التى تضمن نجاحه ، يتمثل أهمها فيما يلى :

1- إدراك كاف لرغبات التطوير .

2- تحليل سليم للموقف الحالى للمنظمة ، وتصميم الأهداف .

3- إيمان الإدارة العليا بالمنظمة لأهمية وظيفة النقل .

4- استخدام البرمجيات الذكية لإجراء التحليلات ، ورسم السيناريوهات لأداء أبسط وأسرع وأقل تكلفة .

5- استخدام فاعل لفرق عمل ممكنة ، لتعزيز الإفادة من جهودهم وكفائتهم .

6- إعادة بناء الهيكل التنظيمى وموضوعية إحتلال وظيفة النقل موقعا متقدما فيه ، وحفز سبل الاتصال بين الإدارات داخل المنظمة .

7- إلغاء العمليات غير الضرورية ، أو استحداث عمليات أخرى جديدة تكون هناك حاجة إليها ، أو إعادة تصميم الاختصاصات الوظيفة.

8- صياغة جديدة موجهة للسياسات والإجراءات وطرق العمل ، تراعى هيكل العمل .

9- إعادة تصميم موضوعية لمعايير قياس الأداء.

10- الإفادة من تكنولوجيا المعلومات والمعرفة التى تتيحها شبكة الاتصال العالمية فى بناء قواعد معلومات تكون أساسا لتهيئة وصناعة قرارات سريعة ورشيدة .

هذا ، ويأخذ التميز التنافسي الحالي مجموعة من المراحل للتطبيق ، يتمثل أهمها فيما يلي :

1- تطوير الاستراتيجيات اعتمادا على الفرص التي يتيحها استخدام الحاسبات الإلكترونية ، والبرمجيات التشغيلية الذكية ، والشبكة المعلوماتية العالمية .
2- إعادة تصميم وهيكلة الأنشطة بالمنظمة .
3- تحديد الأنشطة الجوهرية ، وإعادة تصميمها لتعمل بصورة أكثر كفاءة .
4- تطبيق التحسينات المستمرة على الأداء .

7.9 المبادئ الأساسية لتحقيق التميز التنافسي:

يقوم التميز التنافسي على المبادئ الأربعة التالية :

1- تحقيق الغايات :

بمعنى أن يكون النظام قادر على تحقيق الأهداف والطموحات لكافة المتعاملين مع المنظمة . ليس هذا فحسب ، بل يجب أن يكون النظام قادر على تجاوز هذه الأهداف والغايات .

ويقوم تحقيق هذا المبدأ على المفهومين الفرعيين التاليين :

* رضاء الأطراف الخارجية ، ويتم ذك من خلال تحديد أهداف وغايات هذه الأطراف الخارجية وإجراء القياسات والتحليلات للأداء بما يتطابق وهذه الأهداف والغايات.
* رضاء الأطراف الداخلية ، مثال : العاملين ، ويتم ذلك من خلال قياس درجة رضائهم عن العمل والأداء ، على اعتبار أن جودة الأداء يعتمد على جودة ورضاء هؤلاء العاملين .

2- معرفة الأوضاع الحقيقية :

بمعنى معرفة مستوى الأداء الحالي من وجهة نظر الأطراف المرتبطة بالمنظمة حتى يتم اتخاذ القرارات بناء على الأوضاع الحقيقية ، باعتبار أن هذا يعد أولى خطوات تحسين الأداء .

ويعتمد تحقيق هذا المبدأ على المفاهيم الفرعية التالية :

* التركيز على الوجهة الادارية لكل نشاط ، بمعنى دراسة كل نشاط من الأنشطة التى تزاولها المنظمة بشكل تفصيلى مع رصد ما ينطوى عليه هذا النشاط من جوانب وتأثيرات ادارية ، مع منع أى أخطاء بها . ويعتمد هذا المفهوم على منع الأخطاء والبعد عن التجربة والخطأ ، ومعالجة الأخطاء قبل وقوعها .

* التحليل والقياس ، إذ أن قيام المنظمات بتحليل الأداء وقياسه يعتبر إحدى الخطوات الفاعلة لإجراء التحسين المنشور فى الأداء . ويجب أن يرتكز هذا التحليل والقياس على تحقيق غايات وأهداف الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمنظمة كما سبق القول .

3- المشاركة والتنسيق بين جميع الأنشطة الوظيفية التى تزاولها المنظمة :

يستند تحقيق هذا المبدأ على المفهومين التاليين :

* العمل الجماعى بين جميع الإدارات ، فهذا يعد أحد الوسائل المفضلة لتحقيق التحسين المستمر فى الأداء . وهنا يجب أن يتم هذا العمل الجماعى على كافة المستويات التنظيمية والإدارات المختلفة الموجودة بالمنظمة .

* تحقيق الجودة من خلال العاملين ، إذ يجب أن ينصب إهتمام المدير داخل المنظمة على التأكد من توافر كافة الإمكانات والمناخ المناسب لبلوغ مستوى الجودة المطلوب.

4- تحسين الأداء بصفة مستمرة :

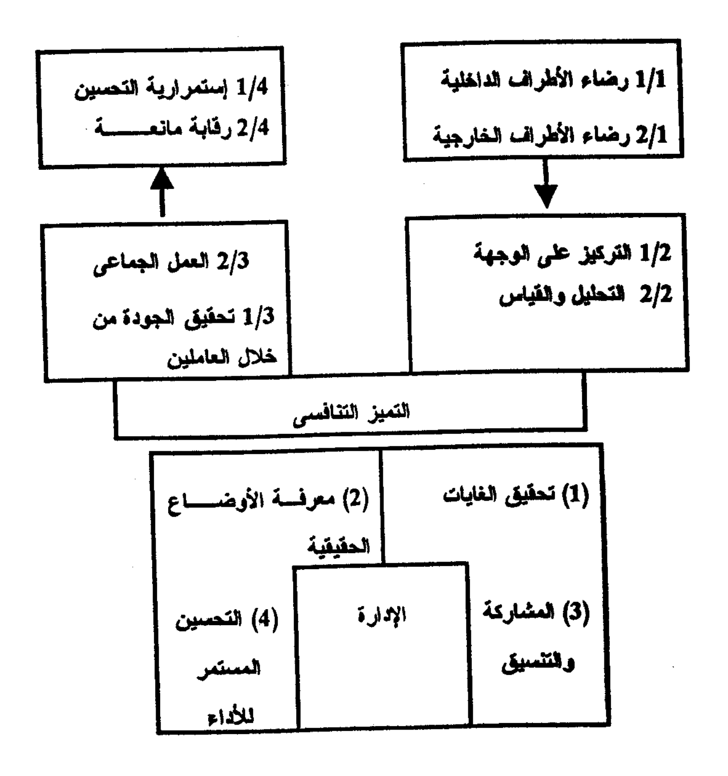
بمعنى إستمرارية عمليات إعادة البناء والهندسة ، ومشاركة جميع الأنشطة التى تزاولها المنظمة ومساهمتها فى تحقيق الجودة للأداء .

ويعتمد تحقيق هذا المبدأ على المفاهيم الفرعية التالية :

* إستمرارية عمليات التحسين وإعادة الهندسة. فمن خلال تحديد أهداف وغايات الأطراف المرتبطة بالمنظمة ، يمكن تحديد أى الأنشطة التى تحتاج إلى تحسين وإعادة هندسة بشكل خلاق.

* الرقابة المانعة ، إذ تساعد هذه الرقابة على منع أو معالجة الأخطاء قبل حدوثها ، وتساعد فى ذات الوقت على انتشار ثقافة تحسين الأداء داخل المنظمة بشكل مستمر .

ويمكن تمثيل هذه المبادئ الأربعة وما تتضمنه من مفاهيم فى الشكل التالى :



شكل (9-3) التميز التنافسى فى الأداء

الفصـــل العاشر

نظم القرارات ومراقبة الجودة فى النقل

1.10 نظم قرارات تخطيط وإدارة النقل :

نظام القرار الإنتاجى :

1- نظام القرار الإنتاجى الكلى :

نحاول الآن التعرف على المشاكل التى تظهر فى وظيفة الإنتاج وهى :

* مستوى المخرجات.
* المواصفات الفنية للمنتج.
* توصيف العمليات أو المراحل.
* الترتيب الداخلى للمصنع – موقع المصنع – سياسات الصيانة.
* جدولة الإنتاج.
* العناصر التى تشترى.
* تكلفة الإنتاج.

ويلاحظ بالنسبة للمشاكل السابقة أنها تشكل تدرجا متفاعلا من المشاكل ولهذا فإن القرار المتخذ يجب أن يكون متفاعلا كنظام.

فحل المشكلة 7 يعتمد على حل المشاكل من 1: 6 وحل المشكلة 1 يعتمد على حل المشاكل من 2 حتى 7.

والسؤال الذى يدور بأى المشاكل تبدأ والإجابة المدير عليه أن يحل المشاكل السابقة معا فى تفسير الوقت ولكى ينفذ ذلك فعليه أن يعبر عن هذه المشاكل كنموذج رياضى موضحا العلاقات بين كل عناصر المشتقات والبدائل المتاحة والقيود المفروضة والآلة الهدف ويمكن أن يكون ذلك عاما بالنسبة لكل المشاكل ويكون إلا يكون .

وهنا على المدير أن يتخذ أو يحدد نظام قرار متكامل أو كلى محتويا على الـ7 قرارات الفرعية المتداولة.

وعند إذ وبعد تخويل نظام القرار الكلى إلى نموذج للكمبيوتر يمكن الحصول على الحل النهائى لكل المشاكل السابقة.

2-10 النظام الإنتاجي الكلي :

إذا أمكن تأسيس نظام قرار كلي ومتحرك وتحويل هذا النظام إلى نموذج للكمبيوتر فإنه صانه القرار سوف يكون في مدخل يمكنه على الأقل من إدارة الإنتاج بأسلوب أكثر علمية.

وإذا كان نظام القرار الكلي مستندا إلى نظام لكل المعلومات محتويا على جميع البيانات المحتملة فإن الحاسب الإليكتروني سوف يخزن ويتعامل مع هذه البيانات الفرعية وعندئذ إذ نجد أو هذه النظم تتكامل لتؤثر في النظام الكلي للقرار وسوف يمكن اتخاذ قرار بسرعة وبدقة وبتكلفة اقل.

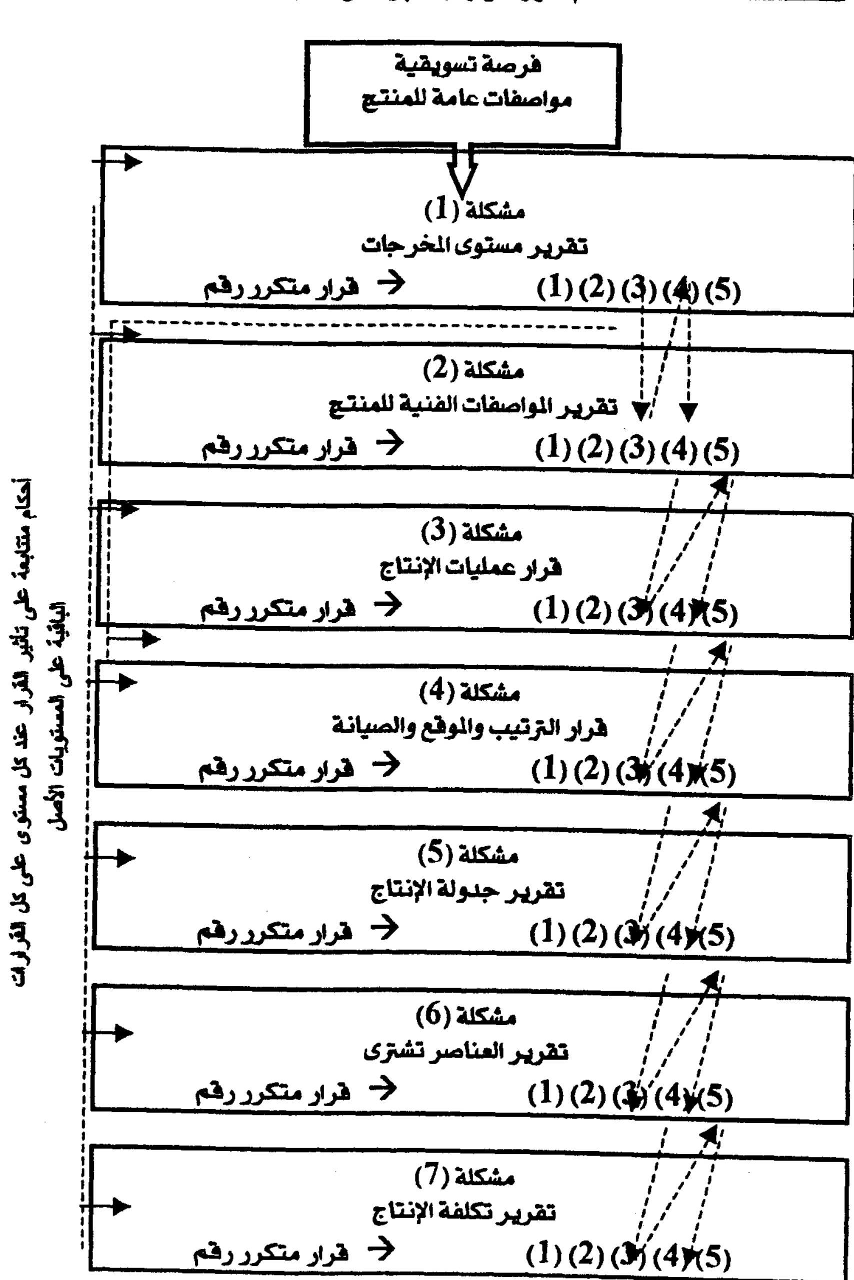
وبهذه القدرة لجعل كل قرارات الإنتاج سريعة بأقل تكلفة فإن المدير يمكن أن يختار فترة تخطيطية مقيدة منخفضا بذلك حالة عدم التأكد إلى نسبة تكاد تكون منعدمة.

وإذا استطاع المدير أيضا أن يجد طريقة لتحفيز امكانية تغير البيانات إلى اقل مستوى ممكن فإن نظام القرار يمكن أن يكون محدود أكثر منه احتماليا ، وهنا سوف تصل إلى قرار رخصا واثر دقة.

وبالرغم من ذلك فيلاحظ أن بعض المشاكل قد لا يمكن تمثيلها بصورة رياضية كما أن كل مشكلة من هذه المشاكل ملخصة حيث انها تحتوي على مشاكل فرعية بداخلها ، وهذه يوضح صعوبة وضع هذه المشاكل كلها في صورة رياضية ولهذا تحذف هذه المشاكل الفرعية حيث يمكن تبسيط النموذج.

3-10 القرارات الإنتاجية المتتابعة والمتكررة :

كيف يحل المدير هذه المشاكل الـ7 المعروضة سابق ؟ إذا لم يستطع أن يصنعهم في معادلة ليحلها في وقت واحد ؟ فإنه يستطيع أن يقفل ذلك بواسطة عمليات تكرارية للتقريبات المتتابعة أو المتتالية كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل (10-1) عمليات تكرارية للتقريبات المتتابعة

1- مصنع جديد أم مصنع قائم :

هناك بعض الإختلافات الهامة التى تظهر عند تنفيذ العمليات فى حالة المصنع الجديد عنها فى حالة مصنع قائم.

المصنع الجديد :

هنا يبدأ المحلل من أرصفة واضحة فهو لا يكون مثقلا بوجود الحالات الطبيعية والعمليات الموجودة ولهذا فإن بعض القيود القليلة هى التى تعترض عملية القرار أى أنه يملك حرية نسبية عند اتخاذ القرار.

وفى هذه الحالة فإن عملية القرار تكون أسهل للتنفيذ أيضا ولذا فإنه لا يعانى من مشقة اتخاذ القرار التى تكون عمليا أو من الناحية العملية قابلة للإعداد فى ظروف تنظيم المصنع التى تتميز بالحركة المتغيرة وفى هذه الحالة بأن متخذ القرار يؤدى وظيفة سهلة.

أنه يملك أو يستطيع أن يصنع مجموعة متكاملة من القرارات التى تظهر فى الشكل السابق والتى تختلف عن تلك الموجودة فى المصنع القائم كما يوضحها الشكل.

فى حالة المصنع القائم :

فى هذه الحالة فإن وجود المشاكل التدريجية بصفة مبدئية يرجع إلى طبيعة المحيط المتغيرة والديناميكا التى تعمل بها المنشأة.

وكل النظم الفرعية المحيطة ولذا فإن النظام الفعال فى المؤسسة هو الذى يعم تلك المتغيرات ويضع الإدارة العليا لتغير النظم الفرعية للمنشأة وفى مجال الإنتاج فإن تلك التغيرات غالبا ما تسبب اعادة التحليل للمشاكل الداخلية المتدرجة كما فى الشكل .

وكمثال فإن أى تغيير مقترح فى المواصفات العامة للمنتج لا يمكن أن يقرر بصفة نهائية دون الرجوع إلى التدرج الداخلى لتكلفة المنتج ومن ثم الرجوع إلى مستوى القرار ونرجع مرة أخرى خلال العديد من القرارات والعليا المتكررة وهكذا.

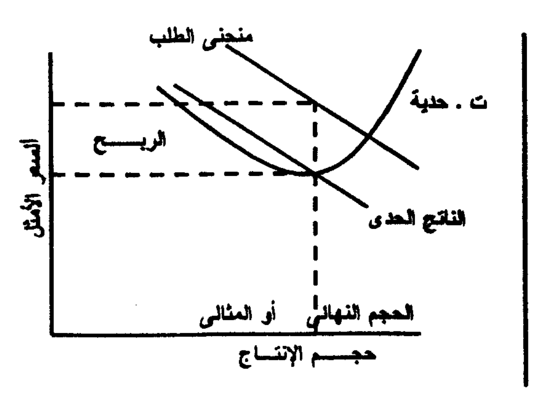
ب- تقرير مستوى المخرجات :

إن بداية أى قرار انتاجى تنبع من السوق بغرض تحديد قرار الحجم المتوقع من المبيعات لمنتج معين ويتضمن ذلك تحديد المواصفات العامة المقترحة فى هذا المنتج والتى تتضمن الأداء بالمظهر والخدمة الصاحبة للمنتج ومستوى الجودة ومواصفات السعر.

وحتى هذه اللحظة لا يمكن اتخاذ قرار رشيد لتحديد حجم الإنتاج وإنما يجب ربط ذلك بدرجة النمطية ودرجة التخصص السائد فى المواصفات الفنية ومواصفات العمليات الإنتاجية وكذلك مع كل الوظائف الأخرى التى تتأثر بذلك مثل مشاكل التحويل والأفراد والتسويق التى تحتوى أيضا على تدرج فرعى من المشاكل المتداخلة.

2- تحديد السعر :

توضح النظرية الاقتصادية أن المنشأة تختار حجم الانتاج الذى يتساوى عنده منحنى الناتج الحدى المشتقة من بيع المخرجات مع التكلفة الحدية للعمليات كما هو موضح فى الشكل (10-2) :



شكل (10-2) الناتج الحدى

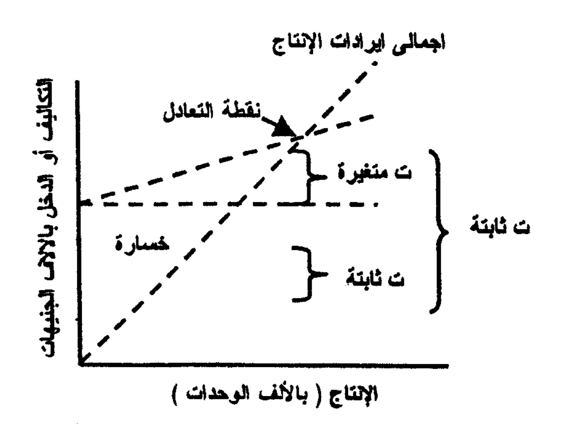
ويوضح الشكل أن الناتج الحدى المشتقة من منحنى الطلب على المنتج فى مستوى الإنتاج عند هذا الحد يحقق أعظم ربح

ويلاحظ أن المفهوم السابق صحيح ومفيد ولكن فى التطبيق العام وليس كما هو واضح فرجل الأعمال عليه أن يفهم هذا الرسم ولكن لا يستطيع أن يطبق مباشرة لتقرير السعر أو تحديد الحجم وهناك أسباب كثيرة لذلك منها المجهودات التسويقية للمنشأة مثل الاعلان وقنوات التوزيع والترويج ومجهودات الإنتاج والمواصفات الـ .... أى أن هناك عوامل أخرى متشابكة تؤثر على قرار تحديد الحجم ينبغى دراستها عند تحديد الحجم أو تحديد السعر.

2- خريطة نقطة التعادل :

وهى خريطة مستخدمة فى تحديد الإنتاج .

وتعتبر نقطة التعاجل النقطة التى تتعادل عندها ايرادات التشغيل مع تكاليف ولا يحدث أى ربح أو خسارة وهنا تتعادل التكاليف الكلية (ت ثابتة ، ت متغيرة) مع الايراد (حجم المبيعات × سعر بيع الوحدة) كما فى الشكل (3-10)



شكل (3-10) لنقطة التعادل

ويلاحظ أن هناك حدود على استخدام لنقطة التعادل فى الواقع العملى لأنها تفترض وجود فتح واحد كما أنها تفترض ثبات الإيرادات والتكاليف خلال الفترة وهى أيضا تعتمد على سلامة البيانات المبينة وهى مبنية على العلاقة الخطية.

التحليل التعادلى :

من الأصول النظرية المفيدة فى اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة الإنتاج.

مفهوم نقطة التعادل والتى تعبر عن حجم الإنتاج الذى تتعادل منه الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية للمشروع ،بمعنى الا يكون هناك خسائر أو أرباح محققة.

ويعتبر التحليل التعادلى من أهم المؤشرات للتقييم الاقتصادى للنظم الاقتصادية والذى يعتمد على العلاقة بين الإيرادات الكلية والتكلفة الثابتة والتكلفة المتغيرة وحجم الإنتاج.

لكن ما هى أهمية استخدام التحليل التعادلى فى قرارات الإنتاج :

1- تحديد نقطة التعادل، وبالتالى نسبة الطاقة المستغلة عند تحقيق التعادل.

2- القيمة الحدية للربح أى الربح الذى يتحقق نتيجة استهلاك وحدة اضافية من الطاقة الإنتاجية.

3- مقارنة البدائل فى طريقة الصنع ، أو الأسلوب الذى يستخدم لتنفيذ فكرة معينة.

ونقطة التعادل ليست الهدف ، فالمشروع أصلا يستهدف تحقيق فائض ، ونقطة التعادل مؤشر يستفيد منه مدير الإنتاج فى اتخاذ القرارات ، وفى التخطيط المستقبلى للمشروع.

فى التعادل :

الإيرادات = التكاليف

أما الحالة المرغوبة هى عندما ينجح المشروع فى تحقيق ربح يمثل الفرق بين الايرادات والنفقات ، أو بتغيير أخر عندما تتساوى الايرادات مع النفقات + الربح

الإيرادات = التكاليف + الربح

وتعبر عن التعادل : أ. بيانيا   ب. جبريا

ا. التعبير البيانى عن التعادل

نموذج التعادل الخطى على افتراض السلوك الخطى لكافة المتغيرات ، وهى الايرادات ، التكلفة الثابتة والمتغيرة ، أى ان كل الايرادات والتكلفة بنوعيها تعتبر دالة خطية بالنسبة للمخرجات (حجم الإنتاج).

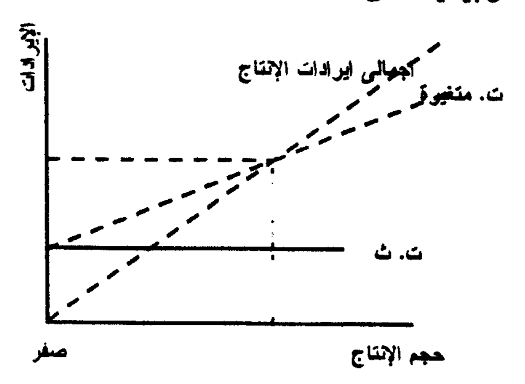
التكاليف الثابتة :

هى التكلفة التى ليس لها علاقة بحجم الإنتاج ، فهى تكلفة يدفعها المشروع سواء انتج أم لم ينتج (الإيجار ، أجور الموظفين ، أجور رئيس مجلس الإدارة ، أقساط التأمين ، أجور الإداريين ...) وتمثل تكاليف غير مباشرة.

- التكلفة المتغيرة :

هى التكلفة المرتبطة بالعملية الإنتاجية (الأجور المباشرة ، تكاليف المواد الخام ، تكاليف الطاقة ، تكاليف استخدام التكنولوجيا الحديثة ... الخ) وتمثل التكاليف المباشرة.

وتظهر نقطة التعادل بيانياً كالآتى :



شكل (10 4) نقطة التعادل

التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة للوحدة لاعداد الوحدات

مثال :

شركة صناعية كانت التكاليف الثابتة لمنتج معين 10.000جنيه ، وسعر بيع الوحدة 50 جنيه ، والتكلفة المتغيرة للوحدة 30 جنيه.

عن طريق الرسم البيانى أوجد:

أ- حجم الإنتاج التعادلى .

ب- حجم الإنتاج الذى يحقق ربحاً قدره 4000 جنيه.

الحل :

حجم الإنتاج	الإيرادات	التكاليف الثابتة	التكاليف المتغيرة	تكاليف كلية	الربح أو الخسارة
100	5000	10000	3000	13000	8000 -
200	10000	10000	6000	16000	6000-
300	15000	10000	9000	19000	4000-
400	20000	10000	12000	22000	2000-
500	25000	10000	15000	25000	2000-
600	30000	10000	18000	28000	4000
700	35000	10000	21000	31000	6000
800	40000	10000	24000	34000	8000
900	45000	10000	27000	37000	

يعبر عن الجدول السابق وعلى ورقة رسم بيانى للتأكد من النتيجة ، ويتضح من ذلك :

أ- حجم الإنتاج التعادلى = 500 وحدة.

ب- حجم الإنتاج الذى يحقق ربحا وقدره 4000 جنيه والذى يساوى 700وحدة = 35000 – 31000 = 4000 جنيه.

تمرين :

تتحمل شركة فها للمنتجات الغذائية لتصنيع أحد المنتجات تكاليف ثابتة 5000جنيه ، وتكاليف متغيرة للكرتونة الواحدة 15 جنيه ، وكانت الشركة تبيع الكرتونة من المنتج 25 جنيه.

عن طريق الرسم البيانى أوجد :

أ. حجم الإنتاج التعادلى .

ب. حجم الإنتاج الذى يحقق ربحاً قدره 3000جنيه.

2- التعبير الجبرى عن التعادل :

يختلف التعبير الجبرى عن التعادل حسب العناصر التى يرغب فى أخذها فى الاعتبار ، وأبسط هذه التعبيرات أساسه التكاليف الثابتة ، ويحسب عدد الوحدات اللازمة لتغطية هذه التكلفة ، حيث تسهم كل وحدة منتجة بمقدار الفرق بين سعر بيع الوحدة الواحدة ، وقيمة التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة.

ك = ن (ع – م)

ك = التكاليف الثابتة خلال فترة زمنية محددة

ن = عدد الوحدات المنتجة

ع = سعر بيع الوحدة

م = التكاليف المتغيرة للوحدة

أى أن نقطة التعادل يمكن الوصول اليها من خلال المعادلة

$$ن = \frac{ك}{ع - م}$$

ويمكن الاستفادة من علاقة التعادل فى الوصول إلى رقم الانتاج الذى يحقق ربح معين من الارباح ، وذلك على النحو التالى :

ن = $\frac{\text{ر + ك}}{\text{هـ}}$

حيث ان :

ن = حجم الإنتاج الذى يحقق ربح معين ك = التكلفة الثابتة

هـ = قيمة مساهمة الوحدة فى الربح (ع – م للوحدة الواحدة)

مثال :

تقوم احدى الشركات الصناعية فإنتاج منتج معين ، وقد توافرت البيانات المالية الآتية :

* تبلغ قيمة المبانى 100.000 جنيه ، وتستهلك بنسبة 1٪ سنويا.
* تبلغ قيمة الآلات والمعدات 30000 جنيه ، وتستهلك بنسبة 10٪ سنويا.
* تبلغ قيمة المكاتب والمهمات الإدارية 5000 جنيه وتستهلك 4٪ .
* تبلغ قيمة السيارات 10000 جنيه ، وتستهلك بنسبة 8٪.
* مرتبات هيئة الإدارة 6000 جنيه سنويا.
* فوائد وتأمين 1000 جنيه سنويا.
* مصاريف اعلان وتوزيع 1000 جنيه سنويا.
* مرتبات بيعية 2000 جنيه سنويا.

تحتاج كل وحدة من المنتج إلى 2 كيلو من المواد الخام ، وتبلغ تكلفة شراء الكيلو الواحد 1/5 جنيه ، وبتكلفة العمل المباشر 50 قرشا ، وسعر بيع الوحدة 5 جنيهات .

المطلوب: تحديد نقطة التعادل والايرادات الكلية عند هذه النقطة ، وعند مستوى انتاج 15000 وحدة.

الحل :

اجمالى تكاليف ثابتة = 15000 جنيه

اجمالى تكاليف متغيرة = (1.5 + 2) + 0.5 = 3.5 جنيه للوحدة

نقطة التعادل = $\frac{15000}{3.5-5}$ = 10000 وحدة

الايراد الكلى عند التعادل = 10000 × 5 = 50000 جنيه

الايراد الكلى عند 15000 وحدة = 15000 × 5 = 75000 جنيه

تمرين :

شركة إذا انتجت وباعت ما قيمته 120000 جنيه ، بلغت تكلفتها المتغيرة 60000 جنيه ، وتكلفتها الثابتة 48000 جنيه ، المطلوب :

أ- ما هو رقم المبيعات الذى يحققه التعادل فى هذه الشركة علماً بأن سعر بيع الوحدة جنيه واحد.

ب- ما هو رقم المبيعات الذى يحقق ربحا قدره 5000 جنيه.

جـ- تقرير مواصفات المنتج الفنية :

المشكلة التالية هرم المشاكل الإنتاجية هى تصميم المنتج وهذا بالنظر إلى الشكل الأول لهرم المشاكل نجد أن المصمم يأخذ القرار المتكرر أول من المواصفات العامة وعن مشكلة تحديد مستوى الإنتاج ويحاول أن يجمع بينهما عند تحديد المواصفات الفنية للمنتج.

وهنا فإن المصمم يكون مستعدا لتحويل المواصفات العامة إلى مواصفات فنية عن طريق الاختيارات فى المعامل والرسوم التصميمية وهذا يسهل من مهمة رجل التسويق عن النتاج المنتج ، ولا يمكن تحديد اين ومتى تبدا او ايهما يبدا قبل الأخر وإن كانت المواصفات الفنية تستقى فى أغلب الأحوال من المواصفات العامة.

وهنا يركز على أهمية المعلومات المرتدة فى تحديد كل التغير ف كل من المواصفات العامة وتأثيره على المواصفات الفنية .

دور الحكم الشخصى :

يظهر ذلك فى الجانب الايسر من الرسم (خطوط منقطعة) توضح أن أى فرد لا يستطيع ان يصنع قرارا عند أى مستوى من مستويات المشاكل بدون ادخال الحكم توفير درجة التأثير على تكلفة الإنتاج فى نهاية هرم المشاكل ص .

وذلك بسبب العلاقات المتشابكة معا وفى نفس الوقت بين التكلفة والسعر ومستوردى المخرجات وهنا يجب معرفة تأثير أى قرار متخذ على تكلفة الإنتاج فى النهاية .

4- تقرير عمليات الإنتاج :

إن الخطوط التالية فى مجموعة القرارات المتدرجة والمتتابعة التى لاحظناها فى الشكل الموضح وبداية الفقرة – هى القرار الخاص بمواصفات العملية.

وهنا يكون المحلل على معرفة بإمكانيات واقتصاديات الأنواع المختلفة من معدات العمليات مع مختلف المدخلات الأخرى المطلوبة فى استعمالها مثل الأدوات الخاصة بالالات فى التصنيع وغيرها وسوق يقوم بحل بعض المشاكل الفرعية التى تعن له فى هذا المستوى والتى يقوم الكاتب بشرحها فى الفصل التاسع ويغنينا فى هذا المقام التجميع النهائى المدخلات العلمية التكنولوجية الإجرائية.

مدخلات العملية :

تقوم النظرية الاقتصادية أن التكلفة الأقل لتجميع المدخلات معا مقارنة لعملية الإنتاج بمعنى أن ذلك يتم فى كافة التى تكون المحصلة أو التنمية المادية الحادية لكل مدخل من المدخلات متساوية ، وعندما يتغير تجميع المدخلات بطريقة أو بأخرى فإن المحصلة المادية لمدخلات العملية سوف تتناقص وبينما تكون وحدة التكلفة لمختلف المدخلات مختلفة فإن التكلفة الأقل المتجمعة (التى تكون معاملات المحصلات المادية الحدية وتكاليف مدخلاتها متساوية ، ويمكن توضيح ذلك من خلال المعادلة التالية :

$$\frac{\text{المحصلة الحدية المادية A}}{\text{تكلفة مدخلات A}} = \frac{\text{المحصلة الحدية المادية B}}{\text{تكلفة مدخلات B}} = \frac{\text{المحصلة الحدية المادية C}}{\text{تكلفة مدخلات C}}$$

وحيث أن هدف المؤسسة الاقتصادى هو تعظيم الربح عندما تعمل فى ذلك المستوى من المخرجات التى يتساوى عندها العائد الحدى مع التكلفة الحدية وما يحدث بالنسبة للمدخلات فإننا نجده يتكرر بصورة أخرى مع المخرجات.

كما يتضح من المعادلة :

$$\frac{\text{محصلة العائد الحدى A}}{\text{تكلفة مدخلات A}} = \frac{\text{محصلة العائد الحدى B}}{\text{تكلفة مدخلات B}} = \frac{\text{محصلة العائد الحدى C}}{\text{تكلفة مدخلات C}}$$

وحيث أن مستوى المخرجات يؤثر فى العائد الحدى الناتج فإن الإختيار المناسب لمدخلات العملية يعتمد على مستوى المخرجات تماما كما يعتمد على تكلفة الوحدة للمدخلات ، وبينما يستخدم المديرون الناجمون هذه المفاهيم الاقتصادية فى اتخاذهم لقراراتهم فإنه غالبا ما يصعب عليهم تطبيقها بطريقة صريحة ورسمية والشكل الذى لاحظناه فى بداية هذه الفقرة يوضح عملية اختيار مدخلات العملية الخاصة بتحديد المواصفات والعمليات وكيفية المقارنة بين المدخلات والمخرجات فى كل حالة وارتباط القرار الخاص بعملية الانتاج بالقرارات المؤثرة فيه فى المشروع ودراسة تأثيرها عليه فتحديد المواصفات النهائية للمنتج لا يتم إلا بعد دراسة أثر هذه العملية على النواحى التكنولوجية والمالية الأخرى مثلا فى المصنع فيبدأ بتصميم مبدئى ينهى إلى التصميم النهائى بعد أخذ الإعتبارات المختلفة فى الحسبان.

- تقرير الترتيب الداخلى للمصنع واختيار الموقع وسياسات الصيانة :

فى هذه الخطوة فإن المحلل عليه أن يفكر فى المصنع الذى ستتم فيه العمليات والخدمات الخاصة بالإنتاج ، وهذه المشكلة تتضح فى الشكل السابق تحت رقم (4) وتضمن تحديد الموقع والترتيب الداخلى والصيانة فى المصنع.

وبعد اختيار نوع تسهيلات الإنتاج المطلوبة يواجه المحلل بسؤال حول تحديد موقع المصنع والعوامل التى تحدد الموقع ويمكن الرجوع إلى الفصل العاشر من الكتاب الزبدى ولا يكون المصنع كامل التصميم حتى يتم تقرير وتحديد سياسات

الصيانة المطلوبة لأداء الخدمات والعمليات داخل المصنع ويمكن استطلاع فصل واحد فى هذا الصدد وتخطيط المصنع فى الفصل العاشر أيضا ، وايضا فإن المشاكل الفرعية التى يثيرها موضوع الترتيب وتحديد الموقع والصيانة.

- تقرير جداول الإنتاج :

يوضح الكاتب فى البداية أهمية الاستعانة بالجداول فى الانتاج لتنظيم تدفق الإنتاج والمواد عبر العنابر والاقسام وتنظيم خروج المواد الخام من المخازن إلى اماكن التشغيل تفاديا للإختناقات والتعرض لإحتمالات التوقف الإنتاجى وأهمية ذلك من الناحية الاقتصادية للمشروع.

- أبعاد الوقت والكمية المجدولة :

1- بعد الوقت للجدولة :

إن قيادة الوقت فى الانتاج للمؤسسة تعنى الوقت الكلى المطلوب للحصول على كل المدخلات الفردية وتحويلها إلى مخرجات نهائية للمؤسسة .

وربط يتم انتاجها السلعة من خلال عدة عمليات مثل العمليات الميكانيكية ، عمليات اللحام وعمليات الطلاء وغيرها وكل عملية تأخذ كمية من الوقت للحصول على مخرج معين بعد كل عملية وهذا الوقت سيحدد ما يسمى lead time لكل عملية ، وإذا أفلحت الإدارة فى تخفيض الوقت المخصص لكل عملية فإن الحصيلة النهائية هى التخفيض لوقت الكلى اللازم للإنتاج وينبغى ألا يتم هذا على حساب مصالح العميل وجودة السلعة وهذا يجرنا إلى ضرورة الأخذ فى الاعتبار مفهوم الكفاية والفاعلية للإنتاج.

ويرى المؤلف أنه يمكن تخفيض الوقت الكلى للإنتاج عن طريق جانبين هما:

1- تخفيض الوقت اللازم للتحويل.

2- تخفيض الوقت اللازم لعملية التملك أو الحيازة.

ويهتم الجانب الأول بتخفيض عمليات التحويل أو التصميع اللازمة عمر المراحل الإنتاجية سواء فى وقت اعداد الآلات للعمل أو وقت التصنيع الفعلى.

أما الجانب الثانى فسيتم بتخفيض وقت الحيازة أو التملك سواء بالنسبة للمصنع أو للمستهلك فيجب الحصول على المواد الخام اللازمة والمعدات المطلوبة بالكمية المطلوبة فى أوقاتها المطلوبة لعمل على تفادى ظروف التوقف والاختناق وأيضا انتاج السلع فى الوقت الذى برغبه العملاء والعمل على تقليل اللازم لحصول المستهلكين السلعة ويضمن تخفيض الوقت اللازم لتسويق السلعة للعميل.

ب- بعد الكمية فى الجدولة :

يؤثر عامل الكمية فى الجدولة ويتضح هذا من تأثير الكمية فى الوقت سواء من حيث عمليات التمويل أو الاقتناء والحيازة اللتين تكلمنا عنهما فى السطور السابقة.

فبالنسبة للتمويل كلما زادت الكمية المطلوب انتاجها كلما زاد الوقت اللازم لعملية التمويل فى الإنتاج وفى حالة عملية الاكتتاب أو الحيازة (التسويقية فتسلم 10.000 وحدة للعميل يستغرق وقتا أكثر من تسليم 100 وحدة فقط وهكذا).

ز- تقرير العناصر المشتراه :

يرى الكاتب أن عدد هذه العناصر المشتراه يتوقف على حجم العمليات الإنتاجية وتنوعها وأن هذا يتوقف على درجة التخصص التى توجد بالمؤسسة ويحيل الكاتب قراءة إلى الفصل السادس عشر لمعرفة المزيد من هذا الموضوع.

ح - تقرير تكلفة المنتج :

تأتى هذه الخطوة فى قاع التدرج المعروف الذى لاحظناه فى الشكل السابق لمجموعة القرارات المتابعة والمتدرجة فى العملية الإنتاجية ، وعامة ما يتم تسجيل هذه التكاليف بعد تحديدها ويمكن للمدير الإنتاجى استخدام الموازنات.

- معايير وقت المخرجات :

إن مشاكل التخطيط والرقابة على حجم المخرجات وتكلفتها معقدة وليست أقل صعوبة من مشاكل المخرجات الخاصة بالعمليات الإنتاجية والمهارات المطلوبة فى الإنتاج ، وهنا يبرز الكاتب أهمية وجود المعايير الخاصة بمراقبة المخرجات من حيث

توقيت خروجها وجدولتها وضرورة تخطيط والرقابة على تكاليف المخرجات ويحيل القارئ إلى الفصل السابع عشر الذى يتعامل مع طبيعة هذه المشاكل الخاصة بالرقابة على تكاليف الإنتاج وصنع معدلات وأزمنة الأداء فى عملية الإنتاج.

4-10 تنظيم متى أو نص الإنتاج :

ينادى الكاتب بضرورة الترابط فى تقديم مجموعة الافكار فى أى مؤلف للإنتاج لتشابك وتفاعل المشكلات التى يعالجها الكاتب فى حديثه عن الإنتاج ويقول الكاتب ان كل كاتب منا يعتقد انه يقدم مدخلا أحسن لمعالجة المشاكل المتفاعلة فى الموضوع ستؤدى إلى منافسة صحية بين الكتاب لتقديم وتحسين جودة النصوص التى تتضمنها تلك الكتب ويرى الكاتب أن بعض الكتاب يقدمون فنون أو نصوص فى الإنتاج سهلة فى متناول الطلاب ولكنها لا تعلمهم ويرى أخيرا انه إذا كان الموضوع سهلاً دون اعتراف أو غش أو خداع.

5-10 مراقبة جودة عمليات النقل :

عندما يتحدث احد عن الجودة ، غالبا ما يكون لديه الاعتقاد بأنها السعر المرتفع ، ولكن الجودة تشمل جودة المواصفات للمنتج نفسه ، وأيضا جودة الصنعية التى قوبلت لها هذه المواصفات وتسمى جودة المواصفات "بجودة التصميم" أما جودة الصنعية فيطلق عليها " جودة الإنتاج ".

1- جودة التصميم :

المستوى المناسب لجودة المنتج موجود فى المواصفات العامة للمنتج نفسه ، وعلى ذلك فعلى المشروع تحديد المواصفات الفنية المطلوبة فى كل منتج ، وعلى ذلك فالمنظمة عادة ما تواجه سوقا مكونا من عدة مستويات للأسعار نتيجة لإختلاف مستويات الجودة ، وعلى ذلك تكون المواصفات وتحديدها قرارا نابعا فى الأصل من إدارة التسويق .

مثال :

قمصان الرجال البيضاء مطلوبة فى عدة مستويات من الاسعار 2.5 جنيه ، 5 جنيه ، 7 جنيه ، 10 جنيه ، بالرغم من أن هذه القمصان تشترك فى خصائص عامة واحدة وهى انها مصنوعة من القطن الأبيض ، وذات ياقات واساور بتصميم واحد وفيها نفس عدد وحجم الأزرار ، إلا ان المواصفات للقمصان تختلف كثيرا ، وتكون الاختلافات فى نوع القطن المستخدمة ، طريقة الخياطة ، نوع الزراير ، ومواصفات أخرى ، كل هذا يميز القمصان عن بعضها البعض.

فى تصميم خط الإنتاج ، لابد أن تقرر الإدارة جودة التصميم لمنتجاتها ، لكن أحيانا لا يوجد اختيار أمام الإدارة ، ولذلك يكون المنتج على مستوى واحد لكن أحيانا لا يوجد اختيار أمام الإدارة ، ولذلك يكون المنتج على مستوى واحد من الجودة كما فى حالة الإنتاج البنسلين ، أما فى العديد من الأحوال فإن الإدارة تكون لديها فرصة الاختيار فيما يتعلق بمستويات جودة التصميم المختلفة كما فى صناعة معدات الآلات.

وفى المنظمات أو الشركات عند تحديد مستويات الجودة للتصميم تكون ذلك مرتبطا ايضا بتحديد مستويات الاسعار لها ، ويكون هذا متعلقا باستراتيجية المنافسة فى السوق بجانب الطلب وغيرها من الاستراتيجيات الأخرى.

2- جودة الإنتاج :

بعد تحديد المواصفات الفنية للمنتج ، يأتى الاستخدام الفعال للطاقة الإنتاجية وذلك يحتاج إلى أنواع مختلفة من المدخلات ، مثل المواد الخام ، فى مستويات مناسبة من الجودة حتى يمكن الوصول إلى المنتج الجيد ، ومن هنا يظهر لنا أن الرقابة إلى جودة الإنتاج تعنى كيفية انتاج المنتج ومواصفاته وليس تحديد تلك المواصفات .

والغرض من الرقابة على جودة الإنتاج هو تحقيق مستوى مناسب من الفاعلية لمواجهة المواصفات الفنية للمنتج ، وقد ينجز مستوى الفاعلية المحدد انفاق اكثر أو أقل من جانب الشركة ، ويكون الغرض المطلوب هو تحقيق مستوى الفاعلية المطلوب بأقل التكاليف الممكنة .

3- الأسس الإحصائية فى جودة المنتج :

واحدا يميل إلى الاعتقاد بأن العمليات الانتاجية ، خاصة فى الصناعة ، عندما تستخدم الآلات بكثرة دائما تنتج منتجات ذات مواصفات خاصة ، لكن عادة بعظم المدخلات المختلفة لعمليات الإنتاجية كثيرا ما تختلف من عملية إنتاجية إلى اخرى ويرجع هذا الإختلاف إلى شعور العامل بالتعب نتيجة لمرور الوقت ، اختلاف مواصفات المواد الخام من كمية إلى اخرى ، عدم ثبات العمليات التشغيلية ، وعدم ثبات ظروف العمل المختلفة ، كل هذه الاختلافات تتجمع لينشأ عنها اختلاف فى مواصفات المنتج من مرحلة إلى أخرى مثل هذه لانحرافات تسمى " الانحرافات الناتجة عن الصدفة " وهى التى لا يمكن استبعادها أو التخلص منها نهائياً ، فإذا حدثت هذه الانحرافات فى حدود متوقعة فإن هذه الانحرافات تعتبر مستقرة ، وبالتالى تؤدى إلى اختلافات مستقرة ، أى أن الاختلافات محددة ومعروفة بين مواصفات المنتج، وفى هذه الحالة يمكن القول بأن الجودة للمنتج والعمليات الإنتاجية تحت السيطرة أو تحت المراقبة.

أما إذا حدث هذا أثناء انجاز العملية أى أن الاختلافات فى الإنتاج لم يحدد أى أن المواصفات اختلفت عن تلك المتوقعة له نتيجة لظهور أحد العوامل غير المتوقعة (أحد العوامل التى لم تدخل اساسا فى الاسباب التى تؤدى إلى الانحرافات) فإن هذه الاسباب تسمى assignalle causes أسباب دخيلة (أى لم تتوقع من قبل) وتكون هذه خارج السيطرة out of control وفى هذه الحالة لابد من تحديد الانحرافات وفصل الوحدات التالفة مما يؤدى ولاشك إلى ارتفاع التكلفة.

- خصائص العمليات الحاكمة :

الخصائص الحاكمة من وجهة نظر المستهلك هى التى تتدخل مباشرة أو غير مباشرة فى استخدامه للمنتج ، ولذلك تعتبر الخصائص مرتبطة بأداء السلعة وتصبح بمثابة الشئ المميز لها ، بعض خصائص المنتج قد تكون حاكمة ومن وجهة نظر المنتج وليست حاكمة من وجهة نظر المستهلك ، وقد تكون حاكمة من وجهة نظر وحاكمة أيضا من وجهة النظر الأخرى.

والمنتج المعقد سوف يوصف بالمئات والألوف من الخصائص فى انتاج السلع ، الخصائص سوف تلون فى الابعاد ، فى متانة المواد ، التشطيبات السطحية وغيرها ، أما فى الخدمة ، الخصائص سوف تشمل القيمة التى تعرف طبيعة الخدمة والعملية التى تنتجها .

ونفس الحالة من الاهتمام التى توجه إلى الخصائص الحاكمة إلى العمليات الحاكمة على أساس أنه كلما زادت درجة الدقة فى اختيار الالات ذات القدرات على انتاج الخصائص المطلوبة وكلما أمكن وضع هذه الخصائص تحت السيطرة وذلك إذا أمكن وضع العمليات التشغيلية " تحت السيطرة".

- الإعتمادية ورقابة الجودة :

مفهوم الاعتمادية للمنتج تعنى مدى اشباع تلك المنتج لمستعمله او مستخدمه ، وتدل أيضا على درجة تحمل أو بقاء أو طول حياة الخدمة ، وقد عرف جولزنجر الاعتمادية على أنها درجة الاشباع لوقت محدد تحت ظروف محددة للاستعمال أو الاستخدام ، ولذلك فالاعتمادية متعلقة بالاثنين معاً مستوى جودة التصميم. ومستوى جودة الإنتاج ، وهذا حقيقياً إذ أن المنتج محدداً مقدماً بالمواصفات الفنية المطلوبة وثانياً كيف سوف تستخدم هذه المواصفات فى الانتاج.

وقد اضاف جولزنجر بعد ثالث للإعتمادية وهو سهولة صيانة المنتج.

6-10 العملية الإدارية والرقابة على الجودة :

- العمل التنفيذى فى الرقابة على الجودة :

الغير متخصصين يميل إلى أن يساوى بين رقابة الجودة والفحص والاختبار ولكن هذا يعتبر العمل الكلى للرقابة على الجودة ، والفحص عمل اجرائى أو تنفيذى يقوم عليه وظيفة الرقابة على الجودة ، ويقوم الفاحصون وقياس الابعاد وخصائص المنتج لتحديد ما إذا كانت مطابقة للمواصفات أم لا.

ولابد أن يكون للفاحصين المهارات الكافية فى استخدام الاختراعات المختلفة للقياس ، وأيضا القدرات الخاصة باصدار الأحكام فيما يتعلق بالخصائص غير الموضوعية والتى يصعب قياسها كميا (كما فى حالة طلاء الأسطح الخارجية).

اختبار المنتج أيضا عمل تنفيذى من رقابة الجودة ، وعادة يقوم الفنيون بهذه الاختبارات تبعا للإرشادات الموزعة من تحديد الرقابة على الجودة ، والاختبار عادة يكون متعلقا بدرجة الاعتمادية ورقابتها.

- العمل الإدارى فى رقابة الجودة :

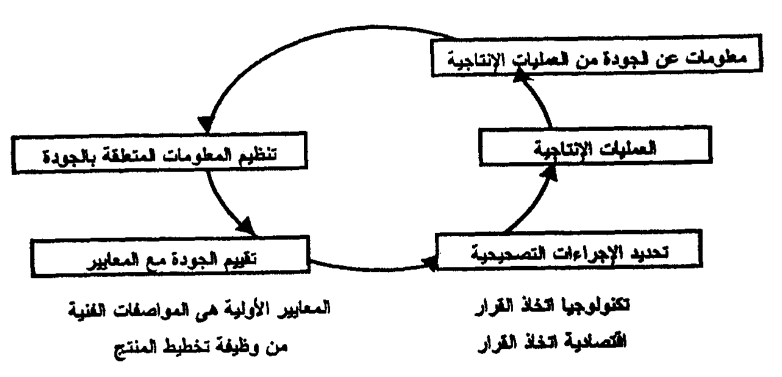
عندما يكون التخصص فى الرقابة على الجودة مناسبا اقتصاديا ، يتلقى الفاحصون التعليمات والارشادات من مديرى الرقابة على الجودة ، لماذا ، تشير إلى تكاليف وعملية الفحص وعمل الرقابة على الجودة أساسا عملا تحليلاً واخذ قرار تبعا لذلك .

وعندما يزداد حجم العمل إلى الدرجة التى تستدعى ضرورة فصل وظيفة الرقابة على الجودة عن وظيفة الإنتاج ، فإن التعليمات للفحص عادة يتم كتابتها وارسالها لمفتش الفحص ، أما إذا كان حجم العمل صغيرا ، فعادة ما يقوم المدير التنفيذى ، وليكن المشرف مثلا ، باتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالفحص وذلك إلى جانب قيامه بالفحص الفعلى أيضا ، وهذا دائما يسود أعمال الخدمات الصغيرة أو اعمال المنتجات الصغيرة.

- الرقابة الدائرية :

وظيفة الرقابة على الجودة من أولى وظائف هيئة الرقابة فى المشروع ، والرقابة الإدارية نظام رسمى لتطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء فى العمل التنفيذى ، والرقابة الدائرية نظام فرعى الذى ينفذ فى الحالة التى تكشف عن العمليات التى تخرج عن السيطرة فقط ، أى تلك التى تنحرف عن الخطة ، وهذا يعنى عدم اضاعة الوقت فى الرقابة على العمليات التى يتم تأديتها دون أى انحراف ، وبذلك تتركز جهود الإدارة فى اجراء التصحيح اللازم إذا وجد ، ونظام الرقابة الدارية الجيد فى التصميم يستطيع أن يعمل بصورة أوتوماتيكية ، وهذا يعنى ادخال بعض الخصائص فى التصميم والتى تستطيع أن تقوم بعمل التصحيح اللازم وبالقدر المناسب وفى الوقت المناسب بصورة أوتوماتيكية .

والشكل التالى يوضح نموذجا للرقابة الدائرية .



شكل(4-10) نموذج للرقابة الدائرية

ويتضح من الرسم السابق ما يلى :

1- أن المعلومات عن الجودة فى جميع العمليات الإنتاجية يتم تجميعها من خلال تأدية وظائف الفحص والاختبار.

2- أن المعلومات يتم تنظيمها لأغراض المقارنة والتقييم بحيث يمكن تحديد وحصر الإنحرافات المختلفة التى تنتج عن مقارنة المواصفات الناتجة بمعايير الرقابة النمطية الموضوعة (وهى المواصفات التى سبق وضعها حين تخطيط المنتج).

3- تسجيل الاجراءات التصحيحية التى يجب اتخاذها إذا اثبتت التقييم وجود أية انحرافات ممثلة فى انتاج عدد من الوحدات التالفة أو ما شابه ذلك ، وقد يتمثل ذلك فى وجوب ايقاف بعض العمليات الإنتاجية ، كما فى حالة العمليات الخاصة بالحصول على المدخلات فقد يتمثل ذلك فى عدم قبول كمية أو كميات معينة من المواد الواردة من الموردين.

أما فى حالة عدم تسجيل أية اجراءات تصحيحية ، فإنه لا تنساب إلى العمليات الإنتاجية أية معلومات ، وبذلك يمكنها أن تستمر فى عملها دون أية تغيرات ، نظرا لعدم الحاجة اليها ، وقد يكون نظام الرقابة الدائرية مرتبطا بعمليات الإنتاج أو أن تكون مستقلا بذاته كما فى حالة فحص المواد المشتراة وقبولها او رفضها.

- نظام الرقابة الكلية على الجودة :

مـن أهـم أعمـال الإدارة فـى الرقابـة علـى الجـودة تحديـد نظـام كلـى متضمنـا تغذيـة الرقابـة الدائريـة (كمـا سبق) واتخاذ القـرار بعـد ذلـك أو تصميـم نظـام كلـى يتضمـن : (1) النظام الفرعـى الوظيفـى ، تحديـد النقـاط الحاكمـة التـى تحتـاج إلى سيطرة ، ومواصفات الفحص ، واجراءات الاختبار لكـل مـن هـذه النقـاط. (2) تصميـم نظام دائرى يحتاج إلى جميـع البيانـات مـن النقـاط الحاكمـة. (3) تصميـم نظـام القـرار يعتبر المعلومات المرتدة إلى تعليمات للعملية المستمرة للنظام الوظيفى.

- التنظيم لرقابة الجودة :

الوظيفة الكلية لرقابة الجودة يمكن أن تنظم فى طرق مختلفـة معتمـدا على الحاجة الحالية للشـركة أو المشـروع ، فـى الصناعـة ، عندمـا تتنـافس الشـركات الكبـيرة على اساس مستوى الجودة ، الوظيفـة الكليـة للرقابـة علـى الجودة يمكـن أن تـدار عـن طريق هيئة تقدم تقاريرها إلى الإدارة العليا ، وقد يعطى لهذه الهيئـة سلطة فنيـة علـى الرقابة اللامركزية لوحـدات الرقابـة علـى الجـودة فـى الانتـاج ، التسـويق ، المشـتريات ، ووظائف النقل المختلفة ، وذلك لحجم الشركات الكبير وتعقد العمليات فيها.

ومـن ناحيـة أخـرى ، فـى حالـة المنظمـات الصغـيرة الحجـم ، فـإن الحاجـة إلى وحدة تنظيمية متخصصة فى الرقابة على الجودة يصبح أمرا غير مطلوب ، وفـى مثل هذه الحالات يتولى أفراد الإدارة التنفيذية فى أقسام الإنتـاج والمشـتريات والمخازن القيـام بكافة أعمال الرقابة على الجودة (وهذا يكون ملائماً لهذا النوع من الشركات الصغيرة).

وقـد يلجأ بعـض المتخصصـين فـى أعمـال الرقابـة علـى الجـودة إلى تضخيـم طبيعـة عملـهم ومحاولـة خلـق الكثـير مـن التخصصـات الدقيقـة وذلـك بـهدف الارتقـاء بالمستوى التنظيمى لإدارة الرقابة على الجودة إلا أن درجة التخصـص الملائمـة المطلـوب فـى وظيفـة رقابـة الجـودة تتوقـف علـى طبيعـة العمـل وحجمـه أمـا مـن حيـث مقـدار السلطة التـى يتـم منحها لخبراء إدارة الرقابـة علـى الجـودة فإنـها تتوقـف علـى درجـة تعقد عملية الرقابة من ناحية وعلى طبيعة النتـائج التـى تـترتب علـى عـدم اكتشـاف وحدات الإنتاج التالفة من ناحية أخرى.

فإذا نظرنا إلى بعض الصناعات الدقيقة مثل صناعة الطائرات والصواريخ ، فإننا نجد أن وظيفة رقابة الجودة تصبح وظيفة حساسة إلى ابعد الحدود ، الأمر الذى يؤدى إلى منح إدارات رقابة الجودة بها سلطات واسعة مثل ايقاف الإنتاج واخذ التصحيحات الواجب اتباعها على إدارات الإنتاج المختلفة ، ولاشك أن منح هذه السلطات الواسعة يؤدى إلى خلق الكثير من الصراعات بين خبراء الرقابة على الجودة وأعضاء الإدارة التنفيذية ، نظرا لوقوع المسئولية الخاصة بتحقيق جداول الإنتاج فى أزمنة محددة وبتكلفة محددة على عاتق المجموعة الثانية وليس المجموعة الأولى ، لذلك تلجأ الكثير من المنظمات إلى عدم منح إدارات الرقابة على الجودة مثل هذه السلطات الواسعة والاكتفاء باعطائها حق اصدار التوصية بالتعديلات أو القرارات التى تراها ، على أن تتم اتخاذ القرار النهائى بمعرفة الإدارة العليا أو الفرد الذى يشرف على كل من الإنتاج والرقابة على الجودة.

التركيز على أنواع الإنتاج :

تختلف طريقة الرقابة على الجودة وفقا لأختلاف أنواع الإنتاج ، ففى حالة

- الإنتاج الشفلة بم يميز به من انخفاض حجم الإنتاج ، عادة ما تكون أدوات الرقابة المستخدمة من النوع البسيط ، كما أن الرقابة عادة ما تواجه إلى الاختيار الدقيق للمواد وكافة المدخلات الأخرى ، وكذلك الإعداد السليم للتجهيز الأولى حتى يمكن ضمان انتاج المنتج بالمواصفات الفنية الموضوعة له مسبقا .

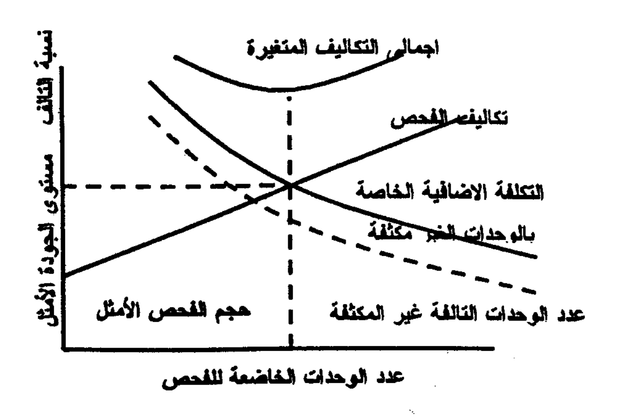
- أما فى حالة الإنتاج المتقطع فإن الرقابة الخاصة بجودة المنتج لا تختلف عن السابقة إلا من حيث أدوات الرقابة المتقدمة وذلك لضمان انتاج المواصفات الفنية المطلوبة والمحددة سابقا.

- أما فى حالة الإنتاج المستمر ذات الحجم الكبير ، ويكون أكثر اقتصاديا أن تستخدم أدوات الرقابة الأكثر تقدما لتحقيق نفس الهدف السابق .

- والرقابة الدقيقة وبرامجها توجه بكثرة إلى الصناعات الدقيقة مثل صناعة الطائرات والأسلحة والعربات وغيرها على أساس أن هذه الصناعات مكلفة وهامة.

اقتصاديات الرقابة على جودة الإنتاج :

تشمل وظيفة الرقابة على جودة الإنتاج على نوعين من التكلفة وهما التكلفة الخاصة بالفحص ، والتكلفة الخاصة بعدم اكتشاف الإنتاج المعيب والذى يتمثل فى كثرة المبيعات وتعطيل بعض العمليات الإنتاجية وفقدان ثقة العملاء بالمنتج ... الخ ، وبصفة عامة كلما زادت أعمال الفحص كلما قل احتمال عدم اكتشاف الإنتاج الغير صالح ، والعكس صحيح ، ويوضح الشكل التالى العلاقات بين الأنواع المختلفة من التكاليف ناحية ومستوى الجودة الأقل من ناحية أخرى.



شكل (5-10) يوضح هذا الشكل العلاقة بين التكاليف المختلفة من ناحية ومستوى الجودة من ناحية أخرى

مستوى الجودة الأمثل :

يتضح من هذا الشكل ما يلى :

1- انه كلما زادت عدد الوحدات التى يتم فحصها ، كلما كانت عدد الوحدات التالفة غير المكتشفة كلما انخفضت التكلفة الاضافية المرتبطة لها فى نفس الوقت الذى ترتفع فيه تكاليف الفحص .

2- يوضح الشكل أيضا أن منحنى اجمالى التكاليف المتغيرة يشمل كل من تكاليف الفحص والتكلفة الاضافية المترتبة على عدم اكتشاف الوحدات التالفة ، ولاشك أن التحليل الاقتصادى السليم يتطلب تحديد تلك النقطة على منحنى اجمالى التكاليف المتغيرة التى يصبح عندها اجمالى هذه التكلفة عند حده الأدنى ، وهذه هى النقطة التى تحدد الحجم الأمثل من الوحدات المنتجه التى يتم فحصها والتى عندها يمكن التوصل إلى مستوى الجودة الأمثل ممثلا فى نسبة الوحدات التالفة إلى اجمالى الانتاج.

وحتى إذا كان الفحص يتم بنسبة 100٪ فإن عدد الوحدات التالفة لا يمكن خفضه إلى صفر لأنه يوجد ما يسمى بأخطاء القياس والتى لا يمكن تلافيها وأيضا لوجود بعض المواصفات الفنية الخاصة بالمنتج والتى لا يمكن التعبير إنها بصورة كمية وبالتالى لا يمكن اخضاعها الفحص الكمى .

وقد لا يكون من السهولة بمكان استخدام هذا التحليل السابق لتحديد حجم الفحص الأمثل ومستوى الجودة الأمثل وذلك نظرا للصعوبات التى قد تعترض متخذ القرار وفى تحديد تكاليف الفحص بدقة وخاصة تلك الخاصة بالتكلفة الاضافية التى يترتب على عدم اكتشاف الوحدات التالفة ، ذلك أن تحديد هذه التكلفة يتطلب معرفة متوسط هى التكلفة الاضافية للوحدة الواحدة وكذلك احتمل اكتشافها من عدمه .

متوسط مستوى الجودة :

متخصص الرقابة على الجودة أعطوا اسم متوسط مستوى الجودة على مصطلح مستوى جودة الإنتاج ، ومتوسط مستوى الجودة قد يعبر عنه بنسبة التالف التى تعتبر مقبولة ومتوقعة ، وعادة ما يتم وضع هذا المتوسط لكل عملية انتاجية وخاصة العمليات الهامة منها وعادة ما يقل هذا المتوسط بالنسبة العمليات الإنتاجية التى يترتب عليها وجود أية انحرافات إلى اعاقة العمل أو تعطيله بالنسبة للعمليات الإنتاجية التالية والعكس صحيح .

عمليات القرار فى الرقابة على الجودة :

فيما يلى بعض الطرق التحليلية لتحديد متوسط مستوى الجودة المقبول ويمكن يستخدم فيما يتعلق بتخطيط المنتج ، تخطيط العمليات الإنتاجية ، والحصول على المواد لكى تمنع الجودة الضعيفة للمنتج .

1- بالنسبة لتخطيط المنتج :

واحدة من المشاكل الأمة التى تعامل المخطط للمنتج هى تحديد ابعاد حدود السماح وعند تحديد هذه الحدود للمسموحات فإن أى انحراف يتم سواء بالزيادة أو بالنقص فى هذه الحدود يعتبر مقبولا والعكس صحيح إذا تجاوزت هذه الحدود.

2- بالنسبة لتخطيط العملية الإنتاجية :

ان اختيار مكان العمل المناسب للعملية الإنتاجية لايجاد المواصفات المحددة للمنتج فى حدود معينة مخطط العملية لابد أن يعرف قدرة أماكن العمل المختلفة فى المصانع الكثيرة الصغيرة ، الملاحظ الماهر أو المخطط الماهر يكون لديه الكثير من المعلومات عن قدرات أماكن العمل من خلال الخبرة ، دون اللجوء إلى استخدام الاساليب التحليلية المعقدة ، هذا إلى جانب أن استخدام هذه الاساليب يكون مكلفا الأمر الذى لا يناسب مع حجم الإنتاج المتخصص .

اما فى حالة الانتاج المستمر (حجم الإنتاج الكبير) وفى حالة الإنتاج المتقطع فإنه يصبح من المناسب اقتصاديا استخدام هذه الاساليب التحليلية المعقدة لتحديد القدرات الإنتاجية لأماكن العمل المختلفة ، وفى حالة الإنتاج المستمر تستخدم أساليب تحليلية أكثر دقة وتكلفة مثل استخدام اسلوب التصميم التجريبى والذى يهدف إلى دراسة القدرة الإنتاجية للآلة وذلك من خلال ادخال بعض الاساليب التى قد تؤدى إلى انحراف خصائص المنتج عن المواصفات الموضوعة، ثم حصر هذه الانحرافات وتحديد اسبابها باستخدام الاسلوب الاحصائى المعروف باسم تحليل التباين .

3- بالنسبة لعمليات الحصول على المواد :

للحصول على المواد الأولية من الموردين الخارجين ، إدارة المشتريات سوف تتفاوض مع هؤلاء الموردين على وسائل الفحص المختلفة التى تضمن توفير المواد بالخصائص المحددة سابقا ، ومن ناحية أخرى فإن اجراء الفحص المطلوب للمواد بعد

الانفاق على الوسائل يبقى أمرا مرهونا بإدارة الشراء . فبدلا من اجراء الفحص الكلى قد يلجأ المشترى إلى اجراء فحص عينات عشوائية منها للتأكد من ان مستوى جودتها يقع فى حدود متوسط مستوى الجودة المقبول . وإذا اثبتت التجربة الفعلية والممارسة العملية أن مستوى الجودة للمواد المشتراه يقع دائما فى الحدود المقبولة فقد يتوقف المشترى عن الفحص للعينات العشوائية ويكتفى بشهادة من المورد يذكر فيها مستوى جودة المواد التى تم توريدها.

4- **بالنسبة للعمليات التحويلية :**

مستوى الجودة المطلوب للعمليات التحويلية قد يحدد أكثر اقتصاديا بعدة طرق مختلفة الطريقين الأكثر شيوعا هى استخدام العينات وحرائط الرقابة

1) قبول العينات

فحص الخصائص الحاكمة فى حالة (100٪ فحص) قد لا يكون مطلوبا أو مرغوب فيه لعدد من الاسباب كالآتى

1- الفحص قد يؤدى إلى التبريد فى المنتج ، كما فى حالة اختبار اسلاك التوصيلات الكهربائية

2- مناولة المنتج أثناء فحصه قد تؤدى إلى اتلافه

3- دقة الفحص قد تقل فى حالة الفحص الشامل (100٪ فحص) ، الأمر الذى يؤدى إلى رفض الكثير من الوحدات المقبولة أساسا

4- تكلفة فحص الوحدة قد ترتفع عن التكاليف الاضافية المترتبة عن عدم اكتشاف الوحدات المعيبة

فإذا اشار تحليل العينة أنها تقع فى حدود متوسط الجودة المقبول فالكمية سوف تقبل ، أما إذا اشارت إلى وجود الكثير من المعيب ، فان الكمية سوف ترفض وفحص شامل (100٪) سوف يتم لتحديد وعزل التالف منها . وهذا يتم فى حالة الإنتاج التام ، وايضا فى حالة رد الكمية مرة أخرى إلى المورد كما فى حالة المواد

اقتصاديات العينة :

يمكن استخدام العينات لأغراض الفحص بدلا من اجراء الفحص الشامل إذا كانت تكلفة الفحص للوحدة الواحدة مرتفعة بالمقارنة بالتكلفة الاضافية التى تترتب على عدم اكتشاف الوحدة التالفة ، إلا أن تحليل العينة يتضمن افتراضا قد لا يتحقق فى واقع الحياة ، إلا وهو ثبات مستوى الجودة الفعلى فى باقى الوحدات التى لا تدخل ضمن افراد العينة المختارة للفحص ، وعلى ذلك فإن الاستخدام الاقتصادى الأمثل للعينة هو ذلك الاستخدام الذى تصبح فيه التكلفة الكلية المتوقعة للعينة فى حدها الأدنى .

1- العينة المتعددة والمتتابعة :

من الممكن تقليل الكمية الكلية للفحص المطلوبة للوصول إلى متوسط مستوى الجودة المطلوبة باستخدام العينة المتعددة أو المتتابعة ، وفى هذا النوع من العينات تختار عينة مبدئية لفحصها وذلك بمقارنة عدد الوحدات التالفة بحدين احدهما منخفض (ن) والأخر مرتفع (م) فإذا كان عدد الوحدات التالفة أقل من (ن) فإنه يتم قبول الكمية بأكملها ، أما إذا وقع عدد الوحدات التالفة بين (ن ، م) فإنه يتم اختيار عينة ثانية من نفس الكمية ويتم مقارنة عدد الوحدات التالفة فى كلا العينتين بالحد الأعلى المقبول لعدد الوحدات التالفة (م) فإذا كان عدد الوحدات التالفة فى كلا العينتين أقل من (م) فإنه يتم قبول الكمية بأكملها ، أما إذا زاد هذا العدد عن (م) فإنه يتم رفض الكمية كلها أى يتم اخضاعه للفحص الشامل .

2. عينة العوامل وعينة الخصائص :

إذا كان الهدف من الفحص هو التأكد من أن الخصائص الحاكمة فى الوحدة تقع فى الحدود المقبولة ، فإن هذا الفحص يطلق عليه فحص الخصائص وبالتالى فإن العينة يتم اختيارها وفقا لهذه الخصائص ، أما إذا كان الهدف من الفحص هو قياس هذه الخصائص الحاكمة وتسجيلها ، فإن هذا الفحص يطلق عليه فحص العوامل ، وبالتالى يتم اختيار العينة وفقا لهذه العوامل ، هذا ويعتبر فحص العوامل أكثر تكلفة من فحص الخصائص نظرا لأن هذا العمل يحتاج إلى قياس وتسجيل هذه العوامل أما

فحص الخصائص فإنه أقل تكلفة نظرا لأنه لا يتطلب سوى اتخاذ قرار إما بالايجاب أو النفى فيما يتعلق بقبول أو رفض المنتج.

2) خرائط التدفق :

تستخدم خرائط الرقابة ليس فقط فى الرقابة على الجودة ولكن فى الرقابة على عناصر الإنتاج الأخرى مثل التكاليف .

خرائط الرقابة بالمتغيرات :

تستخدم هذه الخرائط كأدوات لابقاء العمليات الانتاجية تحت السيطرة (أو الرقابة أثناء عمليات التشغيل ، خرائط الرقابة تتميز بمثابة الفحص الذى يتم عمله أثناء التشغيل بعكس العينات التى يتم فحصها بعد عملية التشغيل).

وخرائط الرقابة عبارة عن خرائط بيانية ترسم عليها ثلاث خطوط احدهما يمثل الحد الأقصى المسموح به لعدد الوحدات المعيبة والثانى يمثل الحد الأدنى والثالث يمثل أنسب مستوى يمكن الوصول اليه .

ولإعداد خريطة المراقبة تؤخذ عينات صغيرة من خط الإنتاج على فترات منظمة وتفحص لتحديد مواصفاتها وتسجل البيانات التى يتم الحصول عليها ثم تحلل للحصول على المتوسط الحسابى أو المنوال لمفردات العينة لتمثل هذا المستوى المطلوب أو الخط الأوسط ثم يحدد الحد الأدنى والأقصى فى المعادلة الآتية :

الحد الأدنى والأقصى = س + أ2م

حيث س هى المتوسط الحسابى العام لمتوسطات العينة.

أ2 معامل ثابت يتوقف على حجم العينة ويستخرج من جداول خاصة.

م متوسط المدى الموجود أعلى قيمة واقل قيمة كل من العينات التى أخذت دوائر الجودة

استدعى نجاح اليابانيين فى إنتاج السلعة الصناعية قدر كبير من الاهتمام تركز حول الاختلافات بين الوسائل الإنتاجية التى تستخدمها اليابان وتلك المستخدمة فى بلاد الغرب ، أحد هذه الاختلافات التى جذبت الاهتمام أنهم يستخدمون ما يطلق عليه " دوائر الجودة".

ودوائر الجودة عبارة عن فرق من العاملين " وأحيانا الموردين "يتم مساندتها من قبل الإدارة العليا والتى تتقابل دوريا لتركيز الإهتمام على مسائل جودة السلعة /الخدمة. وهناك دوائر مشتركة يتم تشكيلها لتقوم بمعالجة المشاكل المتداخلة بين الاقسام ، هذا بالاضافة إلى بعض المسائل الأخرى مثل : الأمن والسلامة الصناعية.

الخصائص المثالية لدوائر الجودة :

1- الأهداف: تحسين الاتصالات خاصة بين العمال والإدارة.
تحديد وحل المشكلات مشفوعة بالتكلفة والعائد واختيار المتغيرات الخاصة بالتصرفات والافعال .

2- التنظيم: تتكون الدوائر من قائد ، ومن 8: 10 من العاملين من مجال عمل واحد وللدائرة ايضا منسق واحد أو أكثر وتعتبر القائد من مشرفى المسئول الأول ومثول عن تدريب اعضاء المجموعة وتسهيل عمل الدائرة

3- اختيار اعضاء الدائرة: مشاركة الاعضاء اختيارية بينما مشاركة القادة قد تكون أو لا تكون اختيارية .

4- نطاق تحليل المشكلات بالدوائر: لكل دائرة مختارة مشاكلها الخاصة ، وبصورة عامة تختار الدائرة المشكلات من مجال العمل المباشر ، ولا تقتصر المشكلات على الجودة بل تمتد لتشمل نواحى أخرى مثل : الانتاجية - التكلفة – الامان – الحالة المعنوية – إدارة الممتلكات – البيئة .... الخ

5- التدريب: التدريب الرسمى على جمع المعلومات واساليب تحليل وحل المشكلات الذى يكون عادة جزء من جلسات الدائرة

6- الجلسات: عادة ساعة واحدة لكل أسبوع .

7- المكافآت: عادة لا تعطى الدائرة مكافآت مالية بينما تتبلور المكافآت فى رضاء اعضاء الدائرة عن حل المشكلات ومتابعة تنفيذ الحلول التى تم التوصل اليها أى تحقيق نوع من الاشباع.

وبصورة أخرى فالخصائص الاساسية لفرق دوائر الجودة تتمثل فى الاتى :

1- تطوعية .
2- تعمل ساعة على الأقل اسبوعيا .
3- القرارات بالاجماع والحوار .
4- القائد عضو فى دائرة الجودة .
5- المجموعة تختار المشكلة محل المناقشة .
6- تتصدى للعديد من المشكلات.
7- وجود فارق زمنى بين منافسة كل مشكلة .
8- التدريب المستمر أساس .
9- يجب الحصول على موافقة الإدارة مسبقا قبل التنفيذ .
10- دعم الإدارة العليا مطلوب وأساس .
11- توفر فلسفة التنمية الذاتية .
12- ضرورة توفر لجنة تنسيق وتوجيه بين دوائر الجودة .
13- تقديم التقارير دوريا لفرق دوائر الجودة.
14- يقوم فريق دوائر الجودة بتجميع الحقائق وتحليلها .

وينبغى ملاحظة أن لكل دائرة قائد قد يكون أو لا يكون رئيس مجموعة العمل إذ هناك دوائر مشتركة لا تتكون من أعضاء فى مجال عمل واحد ، حيث قد تتعلق المشكلة بأكبر من قسم فى المنظمة .

وتتطلب دوائر الجودة الاتى :

1- الرغبة فى التخلى عن السلطة .
2- المسئولية الاشرافية لحل مشكلات الدوائر.
3- تغطية جديدة للهياكل التنظيمية .

دوائر الجودة : عبارة عن مجموعة من الافراد "تزيد دائما عن 10" ويتقابلون دوريا "ساعة او مرة كل اسبوع" لمناقشة ووضع حلول خاصة بمشكلات الجودة ، الانتاجية ، او التكلفة .

وقد نشأت هذه الطريقة الجديدة فى الممارسات الإدارية فى اليابان ، إلا انها انتشرت بسرعة فى الولايات المتحدة حيث يوجد اكثر من 2500 امريكى يستخدم مستويات من نشاط دوائر الجودة ، وهناك اكثر من مليون يابانى يعملون بعض اشكال دوائر الجودة .

ومن وجهة النظر الإدارية :

1- دوائر الجودة عبارة عن مجموعة تطوعية متشابهة تأتى عن نفس وحدة العمل.

2- يتلقون تدريب خاص فى جمع المعلومات واساليب تحليل ومعالجة المشكلات.

3- قائد مجموعة دوائر الجودة يكون من مشرفى المستوى الأول ومسئول عن تدريب اعضاء مجموعة دوائر الجودة ويقوم بتسهيل عمليات الدائرة.

4- تركز دوائر الجودة على الممارسات الديمقراطية فى تعريف المشكلات وتحليلها واختيار المتغيرات الخاصة بالتصرفات والافعال .

5- تقوم الحلول المختارة من دائرة الجودة إلى الإدارة مشفوعة بتحليلات عن التكلفة والعائد وتعتبر هذه الحلول أداة نموذجية للجهد المشترك بين دائرة الجودة والإدارة.

6- تحاول دوائر الجودة اساسا تحريك ديناميكيات المجموعة واستخدام مصادر المجموعة لحل المشكلات الملحة فى العمل .

7- تصمم دوائر الجودة لتعزز الابداع التنظيمى وابتكار عمليات

8- حلول المشكلات.

الفصل الحادى عشر

مجتمع النقل

11 1 النقل والسياحة

تركز السياحة علي استثمار الموارد والإمكانات السياحية بهدف إسهام هذا القطاع الاقتصادي في زيادة حصيلة الدخل القومي وتنويع مصادره وتتمثل في الموارد التي يمكن استغلالها في مجال السياحة

11-1-1 النقل السياحي :

يقوم قطاع النقل والمواصلات بدور أساسي في التطور الاقتصادي والتخطيط السياحي للدولة وفى إطار اهتمام الدولة بهذا القطاع بلغت الاستثمارات المنفذة بقطاع النقل والمواصلات خلال الخمسة عشر عاما الماضية بجمهورية مصر العربية 91 نحو 65.3 مليار جنيه تمثل حوالي 17.3 في المائة من الاستثمارات المنفذة على مستوى الاقتصاد والدخل القومي وقد تم تنفيذ استثمارات بلغت 6.1 مليار جنيه خلال العامين الماضيين، وقد تم الانتهاء من مشروعات طرق مختلفة بطول 1850 كم بتكلفة قدرها 950 مليون جنية لاستغلالها في مجال السياحة في كل من العوينات ، ابو سمبل ، أسوان ، الخارجة ، الداخلة ، الفرافرة

وقد تم تدعيم أسطول النقل الجوى بطائرات ذات سعات كبيرة ومدي أطول وأيضا اجراء توسعات بالعديد من المطارات الموجودة بالمدن السياحية مثل مطار طابا والأقصر وابو سمبل والعريش وأسوان ومرسي علم

ويواجه تخطيط النقل السياحي الكثير من العقبات أهمها التطور السريع والمتلاحق لوسائل النقل ولذلك وعليه فإن النقل وعلاقته بالسياحة مهمة شديدة التعقيد لعدة أسباب

- اعتماد الدخل القومي للدولة بشكل كبير علي الدخل من السياحة فأي خلل يكون في وسائل النقل يؤثر بشكل كبير علي الدخل
- يجب توفير وسائل نقل مريحة وبأسعار مناسبة
- وجود طرق ملائمة

فمن وجهة نظر السائح فأن عملية النقل تعتبر جزء من عملية السياحة وانهما مكملان لبعضهما فهما يسيران في دائرة منتظمة .

وقد دخلت معظم الدول عصر صناعة السياحة الشاملة بالتخطيط للنقل السياحي وذلك بأتساع حجم ونوعية السائحين ، ونظرا لزيادة الطاقة الأيوائية بعشرات القرى السياحية المنتشرة جعل النقل اهم أدوات السياحة في العصر الحديث ويعتبر من اهم عوامل نجاحها .

كما إن تحديث النقل السياحى هام وضروري لأنه يجب تحديث وسائل النقل أول بأول ويجب أن يتفهم القائمين علي مجال النقل السياحي هذا الدور جيدا لأنه في مجال السياحة يجب توصيل المستهلك للسلعة وليس العكس والنقل في العديد من الدول العربية عالي التكلفة بالنسبة لمثيلة في الدول الأوربية ولا ننكر المحاولات المستمرة في النهوض بالنقل بشكل عام والنقل السياحي بشكل خاص لإدراكها لهمية النقل السياحي فعملت علي تحسين كفاءته نظرا لما في ذلك من أثر في تحقيق فوائد والجدول التالي يوضح لنا ارتفاع قيمة الإنتاج في قطاع النقل والمواصلات في مصر بالجنيه المصري .

جدول (1-11) تكاليف مشروعات النقل

المشروعات	مليون جنيه
السكك الحديدية	600.7
مترو الأنفاق	265.2
النقل بالطرق	146
النقل النهري	16
تخطيط مشروعات النقل	50.2
نقل الركاب	174
النقل البحرى	84.2
النقل الجوى	208.5

2-1-11 اقتصاد النقل والسياحة :

تعتبر خدمات النقل والسياحة بأنواعها المختلفة من الركائز الأساسية في الاقتصاد القومي المعاصر لما لها من أهمية بالغة في التأثير على كفاءة الهياكل الاقتصادية لقطاعات الصناعة والزراعة والتجارة والخدمات وبالتالي تحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي .

وانطلاقا من ذلك يهدف النقل السياحي إلى تفهم الكيفية التي تعمل بها أسواق الخدمات من خلال إخضاعها للأساليب التقنية وأدوات التحليل الجزئي والكلي للنقل والسياحة تمهيدا لوضع السياسات الملائمة لتحسين أدائها والرفع من جودتها .

ولهذا أولت معظم دول العالم النقل والمواصلات اهتماما كبيرا لما يقوم به من دورا مهما وأساسي في التطور الاقتصادي والاجتماعي للدولة والسياحة بوصفها ظاهرة إنسانية قديمة قدم المجتمعات الإنسانية ، قد تطورت خلال النصف الثاني من القرن العشرين تطورا كبيرا أضحت معه ظاهرة عالية لا يستطيع أحد إنكارها حيث أثبتت أنها ظاهرة ذات آثار اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وبيئية بعيدة المدى .

ولذا تزايد الاهتمام العالمي بها بوصفها أكبر الصناعات المولدة للدخل ولفرص العمل والتنمية الاقتصادية بما يشيعه رواجها من رواج اقتصادي عام له تأثيره الإيجابي المضاعف على قطاعات اقتصادية إنتاجية وخدمية عديدة مرتبطة بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

بالإضافة إلى ذلك أصبحت صناعة السياحة قاطرة التنمية الاقتصادية باعتبارها من أهم أشكال الصادرات على الإطلاق ، خدمية كانت أم سلعية ، كما تعتبر المصدر الأول للاقتصاد القومي من العملات الأجنبية ، وهذا بجانب أنها صناعة كثيفة للعمالة مما تساهم في حل مشكلة البطالة خاصة بين الشباب وخريجي الجامعات حيث تخلق الغرفة الفندقية الواحدة ما بين 7.2-3 فرصة عمل مباشرة وغير مباشرة ، وهذه ليست أرقام

جامدة ولكنها دلالات نماء مؤكدة مما جعل الدول توليها اهتماما خاصا في العقد الحديث لأنها طوق النجاة للنمو الاقتصادى .

والواقع أنه لا يمكن الحديث عن كيفية تخطيط النقل السياحي دون الإشارة إلى الأزمة العالمية الراهنة والتي لم يقتصر تأثيرها فقط على قطاع السياحة وإنما امتد ليشمل كافة القطاعات الاقتصادية الأخرى في كل أنحاء العالم فالنقل السياحي شأنه شأن أي نشاط إنتاجي أو خدمي في أي بلد من العالم يتأثر بمناخ الاستقرار الدولي والإقليمي وأيضا الاستقرار الداخلي ، فكلما ساد مناخ دولي وإقليمي وداخلي أكثر استقرارا أدى ذلك إلى زيادة حركة السياحة في العالم وبالتالي يبرز دور تخطيط النقل السياحي وعلى العكس كلما كان المناخ الدولي والإقليمي أو الداخلي يشوبه الصراع بشكل عام وأعمال الحرب والعنف والإرهاب بشكل خاص ضعفت الحركة السياحية ، وبالتالي عدم وجود دور للنقل السياحي مما يؤدي إلى ضعفه وتدهوره وهو ما واجهته السياحة في الآونة الأخيرة من أزمات إقليمية ودولية كانت لها تأثيرات سلبية على النشاط السياحي و على اقتصاديات السياحة والنقل في كل دول العالم فمثلا تأثرت حركة السياحة الوافدة إلى مصر بانخفاض أعداد السائحين بنسبة تتراوح ما بين 5 إلى 6٪ عن سنة 2000 والتي بلغ عدد السائحين خلالها 5.5 مليون بزيادة قدرها 14٪ عن عام 1999 .

3-1-11 إجراءات تطوير النقل السياحي :

يتضح مما سبق مدى جسامة الموقف الراهن ومدى خطورة هذه الأزمة التي ألقت بتأثيراتها السلبية على النشاط السياحي بل وتخطيط النقل السياحي بصورة عامة ، وهو ما يتطلب العمل جديا لحماية هذه الصناعة والحفاظ عليها، بل يجب العمل على تطويرها وتحديثها لتتلاءم مع التطورات العالمية المستجدة انطلاقا من أهميتها المتزايدة باعتبارها مستقبل الوطن العربى وميزته التنافسية الأولى في ظل العولمة ، ومصدر تمويله الرئيسي من النقد الأجنبي والمحفز الأول لحركة الرواج التجاري العالمى بالأسواق ، والبوتقة التي تستوعب المزيد من العمالة .

وهذا أدعى إلى أن يحتضن الجميع هذه الصناعة الواعدة ويتبنى قضاياها والعمل على تحديثها وتطويرها للوصول إلى مكانتها السياحية الجديرة بها في ضوء ما تتمتع به من مزايا ومغريات سياحية .

ويتحقق ذلك عن طريق :

تكامل سياسة الدولة للسياحة مع السياسة العامة لتخطيط النقل السياحي وللتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الراهنة ، وأن يتضح هذا التكامل بما يضمن اكبر قدر من التنسيق بين الأجهزة المختلفة والاستمرارية في التنفيذ وبما يضمن وضوح الأهداف القومية للتنمية السياحية سواء كانت أهدافا عامة اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو بيئية.

والأساليب والاستراتيجيات المختلفة لتحقيق تلك الأهداف يمكن ان تتم عن طريق ما يلي :

- إنشاء مركز لتخطيط النقل السياحي : وهذا وفق احدث تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، يتضمن بيانات دقيقة تعدل بانتظام بشأن كل متغيرات النشاط السياحي في الدولة ، مثل المنتجعات السياحية بكافة أنواعها ، والفنادق ، والقرى السياحية والمحال العامة ، وشركات النقل السياحي ، والموانئ والمطارات والمنافذ البرية ، وأعداد السائحين وغيرها فوجود هذا المركز شرط أساسي لتنفيذ وتطوير السياسة السياحية ، مع ضرورة أن يكون هذا المركز متصلا بشبكات المعلومات الإلكترونية الدولية، بما يمكنه أيضا من خدمة النشاط السياحي بشكل مباشر ، وبما يواكب التطورات الحديثة في أسواق النقل الدولية .
- العمل علي تحقيق نمو في الحركة السياحية الدولية الوافدة وذلك بالتعاون بين الغرف السياحية وهيئة التنشيط السياحي ووزارة السياحة ووزرة النقل والمواصلات عن طريق .

* فتح أسواق سياحية جديدة بناء علي سياسات مدروسة .

* تكثيف الجهود التنشيطية والتسوق السياحي عن طريق الاشتراك في المعارض والمؤتمرات السياحية والمهرجانات وتنفيذ الحملات التنشيطية المختلفة. .

* تبسيط إجراءات الدخول من المنافذ المختلفة (برية - جوية - بحرية).

* العمل علي تحقيق التنمية السياحية المتواصلة من خلال:

• الاستغلال الأمثل للموارد السياحية والطبيعية والحضارية وتطوير البنية التحتية والفوقية وخاصة في المناطق السياحية واستخدام وسائل نقل تناسب المنطقة السياحية .

• الحفاظ على البيئة في المناطق السياحية وذلك بالتعاون مع وزارة البيئة.

* الاستفادة بالخبرات الدولية في المجالات المختلفة لتخطيط النقل السياحي وبوجه خاص في التعليم والتدريب

• وتنمية المهارات الفنية في القطاع السياحي، الاجتماعية (زيادة فرص العمالة والعمل على استقرار العمالة السياحية في حالة اضطراب السياحة الدولية والإقليمية) وثقافية ووطنية (تنمية الجوانب التخطيطية الثقافية والتعليمية للمواطنين وتنمية الشعور الوطني) .

ولتنشيط السياحة الداخلية يجب العمل على :

• إجراء خصومات في أسعار النقل (المواصلات) الإقامة الفندقية ومنح أسعار تشجيعية للمواطنين .

• تنشيط سياحة المجموعات من خلال شركات السياحة .

• منح التيسيرات المالية لشركات النقل السياحي لتشجيع الاستثمار في مجال السياحة ومن هذه التيسيرات والتسهيلات :

* لتوقف الكامل عن فرض أي رسوم أو أعباء مالية جديدة سواء على شركة النقل السياحية أو الفندق و السائح .

* توفير التسهيلات المصرفية اللازمة لشركات النقل السياحي التي قطعت شوطا كبيرا في التنفيذ .

• العمل جديا لتكوين الشركات العربية وذلك عن طريق :

* منح أسعار خاصة للشركات العربية .

* تنظيم قوافل سياحية للشركات العربية الرئيسية .

* سرعة تدبير الاعتمادات المالية اللازمة لفتح مكاتب لتخطيط النقل السياحي في الدول العربية التي لا يوجد بها مثل هذه المكاتب أو سبق إغلاقها

وضع استراتيجية قومية للتنمية والتسويق لتخطيط النقل السياحي تعتمد على الميزة النسبية السياحية في كل مناطق الدول العربية، ولخلق عناصر جذب سياحية جديدة تكون سببا في تأكيد الطلب القائم وخلق طلب جديد على نطاق زمني وجغرافي أوسع ، وأن تحشد كل الطاقات القومية الطبيعية والبشرية والمالية والتنظيمية والحكومية والشعبية لإعداد هذه الاستراتيجية القومية الشاملة وأن تشارك في تنفيذها كل قطاعات الدولة وفق أدوار محددة العناصر والتوقيت .

اعتماد الأسلوب العلمي المواكب للتطورات الحديثة في النقل السياحي للتسويق سياحيا ، وذلك من خلال إجراء الدراسات العلمية المنتظمة للأسواق السياحية ، وترشيد عمل المكاتب تخطيط النقل السياحي بالخارج بما يضمن أن تسهم في التسويق السياحي ، وتنظيم وتنسيق مشاركة شركات السياحة في ذلك التسويق والاتصال بالمؤسسات والشركات العالمية الكبرى المهيمنة على التسويق في أسواق النقل السياحي الرئيسية ، وتطوير الخطوات التي تبذل الآن لتسويق النقل السياحي من خلال الإنترنت .

كما ان إنشاء جهاز دائم لمواجهة أزمات النقل السياحي، تتوفر لديه كافة البيانات عن النقل داخليا وخارجيا ، وعن المشكلات المحتمل حدوثها ، ووضع السياسات والاستراتيجيات البديلة لمواجهتها ، بما يضمن حماية صناعة النقل السياحي.

- العمل على تطوير وتحديث مستويات المهارة الفنية أو ذلك عن طريق :
- إنشاء نظام متطور يتيح وضع معايير مهنية دقيقة لقياس مستويات المهارات لتخطيط النقل السياحي قياسا على المستويات العالمية .
- إتاحة فرصة للارتقاء بمستوى العاملين مهنيا وذلك من خلال رفع المستوى الفني لهم وتحفيزهم على هذا الارتقاء.
- وضع برامج تدريبية لتأهيل العمالة السياحية طبقا للمتطلبات الفعلية لسوق النقل السياحي الحالي والمستقبلي وإنشاء مستويات تدريبية معتمدة ومعترف بها خارجيا مما يؤدى إلى خلق طلب خارجي على العمالة المصرية وتشجيع القطاع الخاص على المشاركة الفعالة في عملية التخطيط للنقل السياحي لخلق روح من المنافسة الشريفة.

4-1-11 التحديات الماثلة أمام تخطيط النقل السياحي بالدول العربية:

* بزوغ قوي اقتصادية كبيرة في هذا المجال
* طبيعة نظام النقل المتاح
* تكتلات الشركات الكبيرة
* الشركات متعددة الجنسيات
* اتفاقية الجات في النقل
* تحدي معايير الجودة العالمية
* مشاكل المرور
* التطوير في النقل
* كثرة حوادث الطرق

2 11 الخلاصــــة:

واخيرا ، من الأهمية بمكان أن نؤكد على حقيقة هامة مؤداها أنه لا يمكن تنمية وتحديث النقل السياحي بمعزل عن تنمية وتحديث المجتمع ككل ، فالتنمية الشاملة للمجتمع تؤدى إلى تنمية النقل السياحي مما يؤدي إلي تنمية السياحة والعكس صحيح حيث إن تنمية النقل السياحي تتضافر مع غيرها من الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية لتحقيق التنمية الشاملة والتي تعود بالفائدة على كافة المواطنين بلا استثناء

لذا يجب التغلب علي التحديات التي تواجه تخطيط النقل السياحي للدول العربية اليوم وغدا تحديات قد تتحول إلى تهديدات ان لم تعالج من خلال إدارة فعالة ، إدارة تستطيع استقطاب اختيار تدريب كوادر جديدة

ولذا فإن معيار نجاح النقل السياحي في تحقيق دورها المنشود إنما يتحدد في النهاية بما اسفرت عنه من فوائد ملموسة للاقتصاد الوطني، ولكافة المواطنين المرتبط عملهم بها سواء بطريق مباشر او غير مباشر

3.11 المواصلات والسياحة :

اما إدارة السياحة والذى يعتبر النقل فيها جزء من نظام أوسع يقوم على جذب الناس من حياتهم الروتينية لأغراض المتعة أو العمل أو أغراض اجتماعية أو أى أغراض اخرى

بالإضافة إلى أنه من اهتمامات كثير من المجتمعات المضيفة وأيضا السائحين أنفسهم ان القائمين على أعمال السياحة يجب أن يكونوا على دراية كافية بالتطورات الاجتماعية المرتبطة بالنهضة السياحية.

11 .3. 1 إدارة الســـياحة .

السياحة يتم تعريفها على أنها الانتقال المؤقت قصير الأجل إلى أماكن تبعد عن مكان اقامه وعمل الشخص وأيضا هى تلك الأنشطة التى تقوم بها الشخص إثناء إقامته فى هذا المكان وهى تتضمن التنقلات من أجل كافة الأغراض وكذلك الزيارات والنزهات

هذا التعريف يشمل السياحة العالمية والمحلية وأيضا يتضمن التعريف الزيارات التى تشتمل على الإقامة فى المكان أو زيارات اليوم الواحد سواء عن طريق مجموعات منظمة أو أفراد مستقلين

تتضمن التعريف الرحلات المقامة لأغراض متنوعة .

(أ) الرحلات الترفيهية :

متضمنة رحلات اليوم الواحد الإجازات وزيارات الأهل والأصدقاء.

(ب) رحلات رجال الأعمال

متضمنة الاجتماعات ، العلاقات التجارية والمعاهدات

(ج) رحلات لأغراض أخرى .

متضمنة الرحلات التعليمية والحج

ويكون التقسيم الأساسى للسياحة كالآتى:

(أ) النقل :

السفر عبر الطيران ، المركب ، القطار ، عربات

(ب) الإقامة :

المبيت الليالى متضمن أو غير متضمن الأكل .

(ج) الجذب :

الصورة أو الشكل المرسوم لأماكن الجذب

ويتم تيسير ذلك عبر عدة خدمات مقدمه من مجالات أخرى ومنظمات خاصة وعامة وأيضا منظمات متطوعة

4-11 مظاهر السياحة ودور النقل :

فى مجال السياحة يجب توصيل المستهلك للسعلة وليس العكس فى الرحلات الترفيهية يكون السائح المنتظر ليس لديه فكرة كاملة عن شكل التجربة المقبل عليها إلى إن يصل إلى المكان .

ان مجال السياحة يتضمن عادة مجموعة من العناصر غير الملموسة مثل روح المرح، الترفيه ، الترحاب والتى يتم توفيرها غالبا للوصول إلى راحة العميل وحتى يقضى وقت ممتع بالإضافة إلى رفاهية النقل.

ومن مظاهر السياحة فى معظم أقطار العالم أنها تكون مجزئة العناصر المختلفة للمنتج يتم توفيرها عبر مجموعة من القطاعات المختلفة والمنظمات التى تلعب أدوار مكملة تقوم عادة باتخاذ قراراتها بشكل منفصل .

وبدون تخطيط مدروس فإن أى من أجزاء صناعة السياحة لها يكون قادر على الحفاظ على مكانته دون الأجزاء الأخرى . وعلى الرغم من التجزئة العامة للسياحة فإنه تم السعى فى الأعوام القليلة الماضية إلى إجراء نوع من التكامل (تكامل راسى) .

وأيضا هناك تكامل أفقى على سبيل المثال تقوم منظمات سياحية بشراء منظمات اخرى لتقليل المنافسة فى نفس المجال . ومن وجهة نظر العميل فإن هذا الإجراء يمكن أن يأتى بالنفع عليه من ناحية التنظيم وحسن السيطرة . ومن ناحية أخرى فإن هذا الاندماج قد يؤدى الى جمود فى الإبداع وكذلك تقليل الاختيارات المتاحة للعميل .

ظاهرة اخرى هامة لا يمكن تخزين النقل وهذه الخصية تنطبق أيضا على عناصر السياحة الأخرى . ومن وجهة نظر العاملين فى ذلك المجال فإن الأماكن غير المحجوزة فى الطائرات او القطارات أو العربات تمثل خسارة فى تحرك الوسيلة . ولذلك يجب أخذ منحنى الطلب فى الحسبان والذى يعبر بشكل فعلى عن الواقع فى فترة زمنية محددة موسمية اسبوعية او يومية

وبما أن السلعة لا يمكن تخزينها فإن الطاقة لابد أن تصل إلى قيمتها من ناحية أخرى فإن الطاقة العاملة يجب الاستفادة منها فى أوقات الركود

هذه الدائرة المنتظمة من الطلب تكون عادة سهلة التنبؤ بها وهناك تقلبات أخرى يكون صعب التنبؤ بها . كما ان الدافع وراء زيارة مكان معين يكون عادة عرضة للتأثر من مجموعة العناصر المختلفة مثل سعر الصرف الملائم وأيضا الموضة .. الخ.

أن نجاح عملية نقل السياح مرتبطة ليس فقط بعناصر أخرى ومجالات صناعة السياحة ولكن أيضا مرتبطة بنموذج طلب المستهلك والذى يكون عادة غير منتظم وغير دورى عبر الزمن . وبصفة عامة فإن القائمين على مجال النقل يمثلون دور هام فى تحديث وسائل النقل. وهذا التحديث يكون هام وضرورى لوجود توسع فى مجال السياحة ولكن ليس فى حد ذاته سبب رئيسى للسياحة .

هناك خطر لهم هو أن يتم السعى الى تخفيض النفقات الخاصة بالنقل وذلك على حساب جودة الخدمة المقدمة على جانب أخر فقد اتبع بعض العاملين فى هذا المجال استراتيجية مختلفة وهى أنه من وجهه نظر العميل فإنه عملية النقل تعتبر جزء من تجربة كاملة وللاستمتاع بالرحلة وليست غاية فى حد ذاتها .

5-11 دور النقل فى إمداد العالم بالغذاء :

يعتمد العالم فى غذاءه على شبكة نقل عالمية تقوم بإمداد المزارعين بالأسمدة والبذور وكذلك تقوم بتوصيل المنتجات الزراعية إلى الأسواق وأيضا تعمل كحلقة وصل بين مناطق فائض وعجز الغذاء . وتتكون الشبكة من ثلاث نظم رئيسية مختلفة :-

- الاتصال العالمى.
- النسيج الكثيف من تسهيلات النقل التى تخدم القطاع الزراعى للدول ذات الدخل المرتفع.
- التسهيلات غير المدروسة التى أدت إلى تأخر النمو والتحديث فى المجالات الزراعية فى الدول النامية حيث عدد السكان الذين يتم إطعامهم يمثل أكثر من نصف سكان العالم

نظرة مستقبلية للعالم

والصورة العامة تنم على أن معظم صادرات الغذاء فى العالم تذهب إلى الدول الغنية ذات التوازن فى ميزان المدفوعات والتى تستطيع أن تدفع ثمن هذا الغذاء وسيظل الحال كما هو عليه بالنسبة للعلاقة القوية التى تجعل هذه الدول الغنية تعتمد على الولايات المتحدة وكذلك مجموعة دول زراعية أخرى فى إمدادها بالغذاء .

وترجع أهمية نظام النقل الدولى بالنسبة لعملية إمداد الغذاء العالمى إلى التوزيع الواسع للمنتجات الزراعية على سطح الأرض والذى يعكس اختلافات فى المناخ التربة البيئة وكذلك التنمية.

كما يتزايد عدد الدول التى تعانى من نقص الغذاء والتى تعتمد على كميات ضخمة من الحبوب ولكن مع تزايد عدد سكان العالم ومع حاجات البلدان الكبرى المتزايدة للطعام تتزايد الشكوك حول مدى كفاية وسائل الإمداد الحالية على المدى البعيد . والعديد من الدول التى لا تملك وفرة من العملات الأجنبية تحتاج لتقيل اعتمادها على مصادر خارجية للغذاء وعليها أن تستغل الظروف المواتية للزراعات المحلية للعمل على إطعام الإعداد المتزايدة للسكان ورفع الدخل الريفى .

وهذه الشروط تم تعويضها عن طريق شبكة نقل عبر المحيطات والتى تقوم بعملية الربط بين دول الإنتاج الزراعى مثل الولايات المتحدة وكندا وبين دول الزيادة السكانية والتى تعيش تحت وطأة الحاجة إلى الغذاء .

وعليه فان مشكلة الغذاء منعكسة فى عدم عدالة توزيع الأرض الخصبة وعلاقتها بالزيادة السكانية . وهناك أيضا مشكلات تواجه بعض العناصر المحاصيل النادرة لكونها تنمو فى مناطق معدودة فى العالم . وعلى الرغم من كون الولايات المتحدة تعتبر من الدول التى لا تواجه مشكلات ندارة الغذاء إلا أن ميناءى نيويورك ونيوجرسى تعاملا فى خلال عام 1980 مع 4 ملايين طن من واردات الغذاء تقريبا وذلك حتى يتم إحداث التوازن فى حاجات الدولة

11-5-1 قابلية التحرك والانتاج الزراعي في العالم :

في المناطق النامية في العالم تعتمد حركة النقل على طرق بدائية ويتم استخدام الحيوانات فيها وادى هذا إلى تحرك بعض هذه المناطق خارج نطاق السوق العالمي . كما ان ضعف نواحى النقل دائما سبب رئيسيا في قلة الإنتاج وضعف التجارة وانخفاض الدخل .

وترجع أسباب انخفاض الإنتاجية الزراعية فى بعض مناطق العالم الثالث إلى غياب الطرق الصالحة للنقل لندرة الإمدادات بالمخصبات الزراعية والمبيدات الحشرية وكذلك الضعف في التسهيلات الائتمانية . ولكن هناك دلائل قوية على أن ضعف القابلية للحركة مرتبط بشكل مباشر بالأسباب السابق ذكرها .

11-6 دراسة حالة :

تم تعيينك كبير في مجال النقل داخل مدينتك وعرضت عليك الخطة التالية لإنشاء خط دائرى جديد يربط ما بين مركز المدينة ومنطقة عمرانية جديدة تبعد حوالى 3000 كم من المدينة الأصلية .

المطلوب : تقييم هذه الخطة (قبولها او رفضها) او اعداد توصيات بشأن تعديلها وفقا للمعلومات الآتية :

اولا : المسح والتحليل – تم تحليل البيانات الخاصة بعدد السكان والهيكل العمرى لهم وكذلك الطلب على النقل .

ثانيا : التوقيع وتكوين الخطة : تم تكليف مجموعة من المسئولين من وزارة التخطيط ووزارة الاسكان ووزارة النقل لتوقيع وتكوين الخطة وقام مسئول وزارة النقل بنقل الخطة للطريق الدائرى واثناء النقاش كان هناك اراء اخرى لمسئولى الوزارات الآخرين ولكن رئيس الاجتماع لم يلقى لها بالا وانتهى الاجتماع بالموافقة على الخطة المقترحة من وزارة النقل .

كما في هذا الاجتماع نجد ان التقدير المبدئي لهذا المشروع سيتكلف في حدود 20 مليون دولار وسيؤثر على خزانة الدولة.

ومن الصعب جدا ان يتم تسويق منتجات او الحصول على احتياجات مع وجود المزارع في مناطق نائية او بعيدة عن الطرق الحيوية . المزارع المعزولة لا تستطيع بالطبع ان تتوفر لديها الآلات الزراعية الحديثة مع انعدام وجود طرق ممهدة للوصول اليها بدون توفر وسائل النقل باسعار مناسبة فلا يمكن الحصول على الطلبات بالاسعار التنافسية والمتطلبات الزراعية الاخرى

11 7 النقل والتنمية الريفية :

تعتمد ثروات الزراعة على مجموعة كبيرة من الشروط اللازمة لتطوير ظروف المعيشة الريفية ومستويات الدخل فالدخل الزراعي لا يأتي فقط من زراعة الأراضي ولكن من توافر المدارس والعيادات والمياه النظيفة والطاقة الكهربية والمحلات التجارية المتمثلة بالبضائع الاستهلاكية والوظائف الشاغرة بالصناعات المحلية . كل تلك التسهيلات والخدمات تعتمد اعتمادا كبيرا على شبكة مواصلات موثوق بقدرتها تقوم وكالات عالمية بالنظر في المعايير المختلفة التى ننادى بها لتحسين الحياة الاقتصادية في المجتمعات الريفية. وتقوم تلك الوكالات العالمية بدمج المشاريع والجهود متعددة الأغراض أملا في تحسين البيئة الريفية ككل

11 7 1 الخلاصة :

إن الاتصالات العالمية البينية تسهل عملية سد الفجوة بين العدد المتزايد لدول العالم التى تعاني من النقص في الغذاء والعدد المحدود للدول ذات الفائض . كما ان هناك خطر لهم هو أن يتم السعى إلى تخفيض النفقات الخاصة بالنقل وذلك على حساب جودة الخدمة المقدمة. على جانب آخر فقد اتبع بعض العاملين في هذا المجال استراتيجية مختلفة وهى انه من وجهة نظر العميل فان عملية النقل تعتبر جزء من تجربة كاملة وللاستمتاع بالرحلة وليست غاية في حد ذاتها

8-11 دراسة حالة

توشكي الحلم و الواقع .

توشكي وبناء السد العالي :

لا شك أن أهم و اخطر الأحداث التي شهدتها مصر خلال الثلث الأخير من القرن العشرين في مجال تنمية و استخدام الموارد المائية كانت تلك التي تتمثل في مشروع السد العالي الذي بدأ تنفيذه في 9 يناير 1960 لتنتهي مرحلته الأولى في منتصف مايو 1964 عندما حولت مياه النيل إلى قناة التحويل.

وتم اكتمال صرح البناء في منتصف يوليو 1970 لتنطلق الشرارة من اخر وحدات توليد الكهرباء ثم إقامة مشروع مفيض توشكي عام 1982 كمشروع مكمل للسد بغرض التخفيف عن بحيرة ناصر في حالة ارتفاع المناسيب و زيادة الفيضانات كي لا تؤثر على سلامة السد العالي.

وعلى هذا يتضح لنا جليا أن مشروع توشكي لم يكن وليد لحظته و لم يستحدث في السنوات الأخيرة ، بل لقد تم التفكير فيه و التخطيط له قبل بناء السد العالي ،على انه من المشاريع المكملة له.

وكان اليوم الخامس عشر من أكتوبر 1996 و لأول مرة في تاريخ السد العالي عندما دخلت المياه إلى قناة توشكي وقت أن وصل منسوب المياه أمام السد 178،25 تمهيدا للانطلاق نحو المشروع القومي للتنمية الشاملة على ربوع الوادي الجديد ، وفي التاسع من يناير 1997 أعطى الرئيس إشارة الإطلاق للمشروع القومي لتنمية جنوب مصر من خلال الاستثمار الأمثل خارج الوادي القديم ولينتج زراعة 500 ألف فدان في المرحلة الأولى و إضافة 24 مدينه مصريه جديده.

فكرة مراحل المشروع :

بعد بناء السد العالي و بحيرة ناصر من قرارات وزارة الري في ذلك الوقت، في نهاية الستينات، إقامة أول دراسة لمشروع توشكي و حددت فيه خط سير القناة من توشكي في اتجاه الغرب و تمتد شمالا حتى شمال واحة باريس بطول 20 كم، وكان ذلك بهدف تأمين السد العالي في حالة ما إذا زاد منسوب المياه أمامه عن طاقة بحيرة ناصر التي يبلغ مسطح المياه بها 5 آلاف كم مربع و كان ذلك عبورا إلى منخفض توشكي.

منخفض توشكي :

وهو انخفاض طبيعي تم تجهيزه من قبل لاستيعاب مياه الفيضان الزائدة عن السعه التخزينية للسد العالي لضمان سلامته من أخطار ارتفاع منسوب المياه أمامه و هذا المنخفض تصل سعته إلى 120 مليار متر مكعب من المياه ولهذا المنخفض حدود ومداخل و مخارج .

وكانت أول دراسة متكاملة للمشروع في مايو 1971 وبها تخطيط لمسار القناة و تصنيف للتربة القابلة للزراعة ، وقد توقف تنفيذ المشروع للأعداد لحرب أكتوبر المجيدة 0 وفي 1986 قامت وزارة الري بتحديث المشروع والدراسات ولكن مشاريع البنية الأساسية التي هي بداية لمدخل الاستثمار الدولي كان لها الأولوية في ذلك الوقت فتوقف المشروع.

بعد ذلك أتم الرئيس حسنى مبارك البنية الأساسية التي تؤهل مصر فى سوق الاستثمار العالمي بدأت معه أفكار التنمية المتكاملة و المشروعات القومية ثم جاء دور تنمية جنوب الوادي وتم إخراج مشروع ترعة توشكي من الأدراج وتم تحديث دراساته و اعتمدت الدراسات الجديدة على الأسلوب العلمي الذي يواكب دراسات الدول المتقدمة من حيث الدراسات عن طريق الأقمار الصناعية و الاستشعار عن بعد و تحديد المناطق الصالحة للزراعة والغير صالحة للزراعة و كذلك التخطيط العمراني الشامل لهذه المنطقة و تنوع الاستثمارات الزراعية والصناعية و السياحية حتى يكون لهذا المشروع الاكتفاء الذاتي و يكون مجتمع جديد منتج وليس معتمد على الوادي القديم أي أن مشروع توشكي هو العمود الفقري لتنمية جنوب الوادي .

لماذا تنمية الجنوب ؟

وللإجابة نقول بأنه هناك حاجه شديدة و ضرورة ملحة ولها أسبابها وهي :

1- الابتعاد عن المركزية الشديدة للعاصمة .

2- تعويض الجنوب عن الإهمال الذي لحقه بسبب انعدام مشاريع التنمية بـه علـى عكس الشمال .

3- الحد من هجرة أهالي الجنوب إلى الشمال.

4- تغير الطبيعة الجغرافية للجنوب.

5- أمن السد العالي و المياه .

6- تحقيق أمن الجبهة الاجتماعية و تحقيق تفاعل جدي مـا بـين أبنـاء شـعب مصـر فهو قادر بكافة طوائفه في الشمال والجنوب على تحديات القرن المقبل.

لماذا النخيل في توشكي ؟

كثيرا قلنا أن النخيل هـو رمـز للخير والعطاء فهي شجرة الحياة الـتي ارتبطـت ارتباطا وثيقا بهيئـة الحضارة العربيـة أظلت عليها و استظلت بها عبر سنواتها الطويلة، و نوصي بالا ننسى النخيل في توشكي ولعل الكثير منا يتساءل لماذا النخيل فى توشكي ؟

أولا : النخيل يـأتي فـى مقدمـة المزروعات الـتي يمكن أن تتكيـف وتتـواءم مـع منـاخ المنطقة و ظروفها و طبيعتها الطوبوغرافيه.

فالنخل ينمـو جيـدا في الأرض الرمليـة ويتحمـل نـدرة المياه السـطحية و يضـرب بجذره فـى أعمـاق التربـة للحصـول علـى الماء الجوفي ، أو الـذي تسـرب مـن السطح إلى باطن الأرض ، فضلا على انه يتحمل ملوحة المياه لأكثر من 300 جزء / المليـون ومـن صفاتـه انـه يتحمل الظروف القاسية لدرجات الحرارة المنخفضة و المرتفعة على حـد سواء ففـي الوقت الذي يمكن ان تعيش أشجار النخيل شفى درجة حرارة 50 م او أعلى قليلا .

ثانيا : إن في زراعة النخيل بتوشكي تعويضا عما فقدته مصر من النخيل في التعلية الأولى لخزان أسوان سنة 1912 ثم مع التعلية الثانية سنة 1934 و مع مشروع السد العالي غرقت أعداد هائلة أخرى من أشجار النخيل و تعويض ذلك يعني بالتالي تواجد مصدر جديد و مناسب للغذاء يتوائم مع هذه البيئة الجديدة.

ثالثا : أصناف النخيل التي تناسب منطقة توشكي من الأصناف الجافة مثل (الصعيدي) أو نصف الجافة مثل (البركاوي ، الملكابي ، الشامية) و جميعها من الأصناف الجديدة.

و هذه الأصناف الجديدة يمكن أن تضع مصر على خريطة تصدير ثماره أو زيوته مما يكون له أثر كبير في رفع معدلات التنمية الاقتصادية و زيادة الدخل القومي خاصة إذا أضفنا أن عطاء النخلة الواحدة يمتد في المتوسط لقرابة الخمسون عاما.

رابعا : تعتبر النخلة في حد ذاتها تراثا قوميا و بيئيا مميزا لطبيعة جغرافية المنطقة و كانت وما تزال محورا للنشاط الاجتماعي في المجتمعات الريفية والبدوية بما يقدمونه من صناعة يدوية من أليافها و سعفها مما يوجد اثر فريد و متميز ينسجم مع الطابع السياحي الفريد و الذي تفتخر به مصر بين أقرانها من الدول السياحية و يمتد عطائها لأكثر من 50 عاما .

- قرارات مجلس الوزراء لمتابعة مشروعات تنمية جنوب الوادي :
- أن يكون الإعفاء من الرسوم و الضرائب لمدة 20 عاما تبدأ من تاريخ إطلاق المياه إلى الأراضي وفقا لقوانين و ضمانات الاستثمار .
- إعفاء كافة المعدات والآلات و وسائل النقل و خطوط الإنتاج التي تصل إلى المشروعات أو الدراسات الخاصة بها من الرسوم الجمركية .
- سرعة طرح وإسناد باقي مسافات ترعة الشيخ زايد في قطاعات لا يقل طولها عن 30 كيلومترا .
- الانتهاء من تصميم و طرح الأعمال الصناعية علي الترعة الرئيسية وخارجها .

- الانتهاء من ترميم و إصلاح كوبري مفيض توشكي بما يؤمن توافد السيارات المارة بطريق أسوان- أبو سمبل في حالة زيادة المنسوب لمياه النيل إلى 187 مترا.
- تتولى الهيئة العامة لمشروعات التعمير توضيح الأراضي القابلة للاستصلاح على أن تكون المساحات في حدود و لا تقل عن 25 ألف فدان لإتاحة الفرصة لا قامة مشروعات كبرى في المنطقة .
- أن يتم التصرف في أراضي الاستصلاح و الاستزراع بأحد طريقتين :-

الأول : أن تباع الأراضي بسعر 50 جنيها للفدان دون تحمل الدولة لأي تكاليف لمرافق البنية الأساسية و ذلك للشركات أو الاتحادات أو المؤسسات التي تزيد نسبة المساهمين المصريين بها على 51/ 0.

الثاني : تؤجر مساحات أراضي المشروع لمدة لا تقل عن 49سنه بإيجار رمزي للمؤسسات أو الشركات أو الاتحادات التي يصل نسبة المساهمين المصريين فيها عن 51 / 0

- الانتهاء من رصف طريق أبو سمبل _ توشكي قبل 31 أكتوبر.
- بالنسبة للطرق تم إنشاء محور طريق أسيوط الداخلة والخارجة بطول 74كيلومتر وتم الانتهاء من العمل بمشروع إنشاء طريق توشكي- شرق العوينات بطول 220كيلومتر بتكلفة 61مليون جنيه ويجرى تقويم وتغطية طريق أسوان- أبو سمبل 65 كيلومتر بتكلفة 53 مليون جنيه و قد تم طرح مشروعات إنشاء و استثمار عدد من الطرق الحرة و السريعة على المستثمرين و المؤسسات المالية للمصريين و الأجانب و تنفيذها بنظام B. O.T .

المشروعات السياحية :

بلغ عدد المشروعات السياحية التي تقدمت بها مجموعة المستثمرين بجنوب الوادي مشروعا بتكلفه اجمالية 793 مليون جنيه و تتطلب 8 ملايين متر مربع بمناطق أبو سمبل و توشكي .

كما تم منح فرص إقامة شركات طيران أقسام قطاع خاص لنقل الركاب والبضائع بالتوازي و التكامل مع الشركة الوطنية بما يخدم حركة نقل الركاب سياحيا و نقل البضائع إلى أسوان .

مشروع جنوب الوادي :

المشروع هو إقامة حضارة كاملة موازية للحضارة الموجودة في وادي النيل القديم تبدأ من أبو سمبل جنوبا (جنوب الوادي) و تتجه شمالا حتى تصل الى الواحات البحرية .

مكونات المشروع :

- زراعة مساحة تصل فى المرحلة الأولى إلى نصف مليون فدان تزيد فى المرحلة الثانية إلى مائتي و مليون فدان .
- إقامة النشطة الزراعية الأخرى المعتمدة على الزراعة أهمها صناعة المواد الغذائية والأعلاف و مستلزمات الزراعة .
- إقامة الأنشطة الخدمية الازمه والتي تتطلبها الا نشطه الاقتصادية من مدن وقرى و احتياجاتها من المرافق .
- إقامة مدينة للأبحاث التطبيقية لصناعات المستقبل الرئيسية و تنقسم : (الإلكترونيات الدقيقة، التكنولوجيا الحيوية ، علوم المواد الجديدة ، الاتصالات السلكية و اللاسلكية ، الطيران المدني، تكنولوجيا الإنسان الآلي ، أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات ، الأبحاث الطبية)
- إقامة مستشفى عالمي يضم أحدث الأجهزة الطبية و ما وصل إليه العلم الحديث في مجالات الطب المختلفة.

أهداف المشروع :

- إضافة مساحة مزروعة إلى الأراضي الزراعية في مصر للوفاء بالاحتياجات المتزايدة للسكان.

- إنتاج حاصلات زراعية للتصدير في مواسم مختلفة عن موسم الزراعة في أوروبا.
- إقامة مشروع سياحيا بتوشكي بتكلفة استثمارية 1،5 مليار جنيه ، وقد تم مناقشة تخصيص 43 مشروعا سياحيا بمنطقة خور توشكي بجنوب الوادي بتكلفة استثمارية مليار و نصف المليار توفر ما يزيد على 14 ألف فرصة عمل للشباب و تضيف طاقة فندقية تصل إلي 7 آلاف غرفة.

خصائص منطقة جنوب الوادي :

- بالنسبة لخصائص المنطقة فإنها تمثل عددا كبيرا من المحاذير أمام المشروع فهناك حوالي40 كم تمثل منطقة الكثبان الرملية جنوب منطقة ليوبيان و هي كثبان نشطة ممتدة شرقا و غربا على طريق ولذلك لابد من تثبيت هذه الكثبان لأن أحد المخاطر أن تغطي الكثبان مجرى الترعة.

- كما يعترض مسار الكثبان مجرى الترعة في بعض المناطق و تنتشر الكثبان الرملية الهلالية في هذه المنطقة في أكثر من مكان و هي كثبان نشيطة لابد من وقف نشاطها سواء بعمليات الرش بالطائرات بمواد بلاستيكية لتثبيتها أو بنشر بذور حشائش أو بزراعة الغابات الطبيعية البترولية .

- كما يقتضي الأمر زراعة غابات أشجار خشبية كمصدات رياح علي الترعة حتى تتسبب الكثبان في ردم الترعة .

- الأمطار المتساقطة على هذه المنطقة منعدمة و قد تصل أقصى نسبة للأمطار إلى 3 ملليمتر في السنة في الواحات الداخلة.

- على هذا فان هذا النوع من المناخ يحتاج الى معاملة خاصة فلا بد من زراعة نباتات تتحمل الملحة و الخفاف و لأقل درجة احتياجات مائية .

مشروعات خبراء معهد بحوث تكنولوجيا الغذاء لتوشكي :

لقد كشف خبراء معهدنا بحوث الغذاء بوزارة الزراعة دراساتهم في الآونة الأخيرة لمواكبة متطلبات مشروع توشكي و هي تتركز في سبعة مشروعات مهمة و هي :-

مشروع التجفيف الطبيعي باستخدام المجففات الشمسية لبعض الخضر و الفاكهة و النباتات الطبية و العطرية و التوابل و نباتات الزينة والزهور .

مشروع المخبوزات للعمل على إنتاج رغيف الخبز

مشروع إنتاج الزيوت الطبية و العطرية

مشروع إنتاج منتجات الطماطم .

مشروع تصنيع منتجات المناطق الاستوائية من ثمار فاكهة و نباتات خاصة و شاي و بن

مشروع تربية الجمال و الماعز .

مشروع منتجات النخيل الغذائية و غير الغذائية .

مميزات توشكي :

التخصص الإنتاجي و المزايا النسبية الفريدة عالميا من لهم عوامل نجاح مشروع توشكي تتميز منطقة توشكي أو جنوب الوادي بميزات فريدة و من الضروري استثمار هذه المميزات الاستثمار الأمثل من خلال الدراسات و التطبيق العملي في هذه المنطقة و من لهم مميزات توشكي ما يلي :

الأرض بكر لم تستخدم قبل ذلك في الزراعة و لم يستخدم فيها الأسمدة الكيمائية و هذه ميزة غير عادية حيث أن الزراعة التي ستتم في هذه المنطقة ستكسب هذه الميزة و هي الخلو من أي مركبات كيماوية و هذا بدوره يتناسب و متطلبات السوق المحلي حفاظا على الصحة و البيئة و من قبله السوق العالمي خاصة في أوروبا و امريكا .

كما أن أسعار المنتجات الزراعية المنتجة في بيئة طبيعية لها سعر خاص يفوق سعر المنتجات التي استخدمت فيها الأسمدة الكيماوية و مثل هذه المنتجات تضمن سوقا ثابتا و مميزا بالخارج و غير قابل للمنافسة التقليدية .

بالإضافة الى أن المرحلة المقبلة ستفتح فيها الصادرات و الواردات بين دول العالم وستكون الكلمة العليا لجودة الأصناف المنتجة و سعرها المنافس و خلوها من المركبات غير الطبيعية و الملوثات البيئة.

بالإضافة الى كل ذلك فان التوقعات تشير الى أن المنتجات الزراعية المخصبة و المنتجة طبيعيا ستكون لها السيادة في السوق الخارجي والذي يرضى بدفع الثمن المرتفع لهذه الميزة الكبيرة .

توشكي تحد من حدة رياح الخماسين :

- أشار الدكتور جمال الدين القندي أستاذ الأرصاد الجوية و الفلك بجامعة القاهرة الى أن مشروع توشكي سيؤدي الى تغيرات إيجابية في المناخ في مصر و قال القندي في ندوة بجامعة القاهرة أن زراعة ملايين الأفدنة من أشجار النخيل في منطقة جنوب الوادي سيؤدي الى الحد بدرجة كبيرة من شدة رياح الخماسين التي تميز فصل الربيع في مصر .
- المياه التي ستستخدم في الزراعة أو تربية الحيوان ستكون أعلى نقاء من مثيلتها بأرض وادي النيل لكونها أولا مستجلبة من بحيرة السد العالي بعيدا عن كل الملوثات البيئية بمصر أو حتى في دول حوض نهر النيل ،كما أن بعد هذه المسافة عن دول الجنوب ثم تواجد المياه في هذه المسافة الشاسعة ببحيرة السد العالي يعطيها فرصة طبيعية للتخلص من معظم ملوثاتها غير المرغوب فيها داخل المياه .
- الجو الدافئ طوال العام و هذه ميزة استراتيجية و اقتصادية تنفرد بها هذه المنطقة على أرض مصر ، حيث تعتبر المنطقة بمناخها الدافئ صوبة زراعية تصلح لزراعة كافة أنواع المحاصيل الزراعية و أنواع الخضراوات طوال العام في الوقت الذي تكون

مناطق عديدة في شمال مصر تحت وطأة فصل الشتاء و تقلباته المناخية و انخفاض درجات الحرارة الذي يؤثر بالسلب على الإنتاج الزراعي و الحيواني الى جانب أن أوروبا و هي السوق الكبير و الرائج لتصريف هذه المنتجات و تصديرها يكون تحت وطأة التثليج خلال فصل الشتاء .

- ليس ما تم ذكره هو فقط كل العوامل و المميزات لهذه المنطقة الجديدة و لكن هناك مجموعة أخرى من العوامل و المميزات لهذه المنطقة الجديدة مثل الاستفادة من كل اخطاء عشوائيات التصنيع و ملوثاته و التي يضج بها وادي النيل بمصر فان البعد الجغرافي لهذه المنطقة و انفرادها حتى الآن بعدم قربها من أي مصدر تلوث صناعي جعل من هذه المنطقة رئة حية جديدة .
- هذه الرئة الحية الجديدة قادرة على العطاء المتميز و المتجدد للهواء النقي لبيئة الوادي القديم من ناحية أخرى تواجد الشمس الساطعة و الجو الجاف على مدار العام يقدم عصب صناعات التخفيف للحاصلات الزراعية و ثمار الفاكهة و النباتات الطبية و العطرية .
- إن هذه الميزة تترجم بالتالي الى ما يقابلها من الطاقة الحرارية أو الكهرباء المطلوبة لهذه الصناعات بمعنى أن الحرارة و الجفاف يعتبران طاقة مجانية بهذه المنطقة تدخل في التقديرات الاقتصادية للمنتج لتجعله قادرا على الظهور في الأسواق العالمية بالجودة العالية المطلوبة و بأسعار منافسة و محققا للربح المجزي .

مساهمة مشروع قناة توشكي في حل مشكلة البطالة :

من المتوقع أن تكون هذه المنطقة بمثابة منطقة جذب سكاني حيث الطاقات المتوافرة من الشباب المثقف و المؤهل علميا و الذي سيكون له فرصة للعمل المتميز في منطقة جديدة تدر الخير على من يعمل بها خاصة إذا ما أحسن الأداء و استثمرها الاستثمار الأمثل لتحقيق أكبر و أفضل عائد و الحفاظ على الاستمرارية و التطوير الدائم .

و مما لا شك فيه أن الأرض الطيبة و المياه النقية و الجو الدافئ و الشمس الساطعة لمنطقة توشكي يعطي افضل الظروف للزراعة و الاستثمار .

من المهم هنا أن نشير الى أمر في غاية الأهمية ألا و هو اقتصاديات الزراعة هناك فمن المعروف أن الدولة تتكلف الملايين و المليارات من الجنيهات لأعداد هذه المنطقة لتكون صالحة للزراعة و الاستثمار و يقابل ذلك انه يجب التفكير جيدا في نوعية المحاصيل الزراعية التي يمكن زراعتها حيث يمكن زراعة الكثير من النباتات و لكن يجب التدقيق في اختيار النوع . حيث إننا نجد نبات يتكلف دولار واحد و نبات أخر يتكلف اكثر من ذلك و جميعها لها فرصة النمو و النجاح في هذه المنطقة فهناك أيضا فرق واضح بين زراعة نبات عادي و بين زراعة نبات طبي مرتفع الثمن .

لذلك يجب التفكير و الدراسة جيدا قبل اتخاذ القرار علي ما سيتم زراعته في هذه المنطقة بل أن الأمر يصل الى دراسة السوق العالمي و ما يحتاجه من مثل هذه المنطقة من النباتات المتميزة ، و التي لا يستبعد أن تكون هذه المنطقة منطقة متخصصة لإنتاج الأغذية البيولوجية و المحاصيل عالية القيمة النقدية.

هذا الأمر يحتاج الى مايسترو يلحن و يعزف أجمل اختيار لنوعية المحاصيل التي يجب زراعتها و أين سيتم زراعتها و لمن تزرع و كيف يصل الى المستهلك إنتاجنا من المحاصيل المزروعة على أرض الخير و تكون في أفضل صورة و تحقيق أفضل مكسب و الاحتفاظ بسوق دائمة و متجددة لهذه المنطقة ليكون لها موقع متميز على خريطة العالم من خلال منتجاتها .

إن هذا المشروع العظيم يقف في مواجهة الزيادة السكانية بإيجاد تنمية متواصلة و مستديمة لتقليل استيراد المواد الغذائية الى أقل قدر ممكن حتى لا نتعرض للضغوط السياسية و ذلك بتنمية الصحراء الغربية و خاصة مع وجود أراضي جيدة في الوادي الجديد و سيوة .

و يهدف المشروع أيضا الى ربط جنوب غرب مصر بجنوب شرق ليبيا و شمال غرب السودان ، وذلك لأن تأمين تلك الحدود لا يكون إلا بتعميرها بالسكان و ملئ الفراغ بالعمران و يساعد في ذلك نقاء مياه البحيرة و بعدها عن التلوث .

* وجود العديد من الآثار الفرعونية و الرومانية و القبطية بالإضافة الى التراث الحضاري الإسلامي ، و النوبي .
* وجود اكثر من مصدر للموارد المائية سواء من الخزان الجوفي أو من المياه السطحية المستمدة مياهها من بحيرة ناصر .
* المواد الأرضية من تربة زراعية بتصنيف درجة أولى و ثانية .
* الصحراء الغربية غنية بتنوع كبير في المعادن و الصخور .
* إمكانيات توفر مصادر طاقة من بترول و غاز طبيعي .
* إمكانيات الطاقة الشمسية و طاقة الرياح في توليد طاقة كهربائية .
* إقامة مناطق صناعية جديده بشتى درجاتها .
* وفرة العمالة نتيجة الفائض الحالي من الخريجين.

إذا كانت أساسيات الجدوى الاقتصادية الأولية للمشروع أوضحت مميزاته الاقتصادية فان المميزات الاجتماعية و الإنسانية و الجغرافية و السياسية تتعدى أي حسابات ، و إن السطور السابقة كانت مجرد لمحة موجزة عن بعض آفاق التنمية و ليس كلها حيث ستزيد آراء الخبراء و المتخصصين في مراكز البحث العلمي و الجامعات المصرية و المصريين في خلق آفاق أخرى .

إن اختيار يوم 9 يناير لبدء العمل في هذا المشروع العملاق يؤكد تواصل العطاء وتواصل عملية التنمية التي بدأت منذ 39 عاما ، عندما بدأ العمل في السد العالي و الذي لازال مستمرا حتى الآن و إذا كان 9 يناير 1960 قد صار تاريخيا فان 9 يناير 1997 يمكن أن يكون مستقبلا .

ان الخروج من الوادي هو أهم حلم و أمل كل المصريين و كل ما نتمناه أن تتحقق احلام الناس و تتحول الآمال الى حقيقة و واقع.

توشكي من وجهة نظر متأنية .

*و ظهرت أول مشكلات الدلتا الجديدة : نشبت أزمة بين إدارة الري بمحافظة أسيوط و المستثمرين الذين تقدموا لاستصلاح الوادي الاسيوطي بسبب تعطل استصلاح 500 فدان و قد ارجع مسئولون الري الأزمة الى عدم توافر المياه اللازمة بسبب توجيه كل المياه الى مشروع توشكي . "هذا الخبر نشرته جريدة الأسبوع في عددها الصادر بتاريخ 1997/2/17 " .

*تحذير هـــام : نحن بصدد تنفيذ مشروعات جنوب الوادي لذلك يجب ألا يفوتنا أن نضع في اعتبارنا ذلك التحذير الذي يردده علماء و خبراء البيئة من خطورة الزراعة بالقرب من بحيرة ناصر دون اتخاذ الضوابط و المحاذير الصارمة حتى تظل البحيرة بمنأى عن الملوثات البيولوجية و الكيماوية و غيرها و حتى نتجنب حدوث كارثة بيئية خطيرة تؤثر على كل مظاهر الحياة في البلاد .

قائمة المراجع

المراجع العربية.

1- الاتحاد العام لغرفة التجارة العربية (1990)، تيسير نقل البضائع بين الدول العربية، بيروت

2- بنك معلومات النقل البحرى – نشرة الموانى المصرية، أعداد متفرقة.

3- تقارير الهيئات التابعة لوزارة النقل والمواصلات، أعداد مختلفة.

4- التقرير الاقتصادي العربي الموحد (2000)، الأمانة العامة لجامعة الدول العربية.

5- جامعة الدول العربية (1996)، الإدارة الاقتصادية / الإحصاء – مجموعة إحصاءات الدول العربية، القاهرة.

6- حنفى محمد ناجى (1992)، التخطيط الاقتصادى، طنطا، ص 2.

7- عبد التواب حجاج (1993) – اقتصاديات تجارة نقل البترول عبر قناة السويس، مؤتمر تطور النقل البحري في الدول النامية، الأكاديمية العربية للنقل البحري، الإسكندرية.

8- عبد المنصف، أحمد محمود (1999)، اقتصاديات النقل البحرى العربى فى إطار النظام العالمى الجديد، الندوة الدولية عن النقل البحرى ومنطقة التجارة العربية الحافز والمستقبل، دبى، دولة الإمارات العربية المتحدة

9- مجلس الوحدة الاقتصادية، الأمانة العامة، قطاع النقل في الوطن العربي، عمان، 1982

10- محمد إبراهيم عراقي – الطاقة الاستيعابية للاقتصاد القومى وكفاءة رأس المال الاجتماعي مع التطبيق علي قطاع النقل والاتصالات في مصر، 1993

11- محمد إبراهيم عراقي ، أداء النقل البحرى والسياحى في مصر ، تحديات المستقبل ، الاقتصاد العالمي الجديد وموقع مصر فيه ، مركز بحوث الدول النامية ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، 1998 .

12- محمد سليمان هدى – اقتصاديات النقل البحرى ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية .

13- محمود عبد اللطيف عصفور ، جغرافيا النقل في مصر ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 1987 .

14- محمود عبد الوهاب عبد المنعم (1975) – المستقبل للسكك الجديدة فى العصر الإلكتروني ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة .

15- الشوخى ، حمد سليمان (1993) – الأبعاد التنموية للسياحة الدولية فى الهيكل الاقتصادي ، مجلة آفاق جديدة ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، العدد الأول ، السنة الخامسة.

16- هانس ، بيتر مارتين ، وهارالد شومان (1998) ، فخ العولمة ، سلسلة عالم المعرفة رقم 238 ، الكويت ، اكتوبر .

17- وزارة النقل ، الهيئة العامة لتخطيط المشروعات النقل (2001) ، تنمية دور النقل بالحاويات لدعم التجارة الخارجية فى جمهورية مصر العربية ، مارس ، وزارة النقل .

18- وزارة النقل البحرى ، بنك المعلومات للنقل البحرى 1997 .

19- وزارة النقل والمواصلات ، الخطة طويل الأجل حتى عام 2017 .

20- الوكيل ، أحمد عبد الله وصالح ، عبد الوهاب (1999) ، النقل متعدد الوسائط ، الأسس - التشغيل ، الإسكندرية ، مطبعة الإشعاع .

المراجع الاجنبية:

1. Alderton, P.M (1984), Sea Transport, Thomas Real Pub, London.
2. Altshuler, A. (1982), The Politics of Urban Transportation Innovation, Technology Review, May 1979, Automotive News: 1982, Market Data Book, Detroit.
3. Boulding, K. E. (1974), Reflections on Planing, The Value of Uncertainty, Technology Review.
4. Boyee, D. E., N. D. Day, and C. MacDonald (1970), Metropolitan Plan Making, Regional Science Research Institute, Philadelphia.
5. Clell G. Harral, (1988) ; Road Deterioration in Developing Countries : Causes and Remedies, A World Bank Policy Study (Washington, DC : World Bank)
6. Donald Harper (1978), Transportation in America, USA, Englewood Cliffs, N.J, Prentice, Hall, p. 8.
7. Gordon, S. and M. Meyer (1982), Emerging Public-Private Partnership in Urban Transportation, Transportation Research Record 877, Transportation Research Board, Washington, D.C.
8. Greenbarger, M., M. A. Crinson, and B. L. Crissey (1976), Models in the Policy Process, Russell Saye Foundation, New York.
9. Harper, D. (1985), Transportation in America, New York, John Wely & Sons.

10. Hill, M. (1973), Planning for Multiple Objectives, Regional Science Research Institute Monograph Series, No. 5, Amherst, Mass..

11. Holloway , J.C (1994),The Business Of Tourism, Pitman Publishing.

12. Jonchay , D .(1978 – (The Handbook of world transport , Macmillan Press Ltd., London .

13. Lambert&Burduroglu, Measuring And Selling The Value Of Logistics,Ijlm,11(1) ,2000

14. Lieb, R. (1988), Transportation, Virginia , USA.

15. Liechti, M. (2002), Safe an Sastainable Freight Transport: Our Common Challenge: Brassels: European Federation for Transport and Environment, Available on Lone! http://www.t_e.nu/publications/2002pubs/tq5e03_2_prfinal report.

16. Lock, P (1987) , Economics Of Transportation , New York , USA.

17. Meyer, M. D. (1978), Organizational Response to a Federal Policy Initiative in the Public Transportation Sector: A Study of Implementation and Compliance.

18. MINIISTRY OF Transport (1977) National Transport, vol (3) p 51.

19. Owen, W. (1972), The Accessible City, The Brookings Institute, Washington, D.C.

20. Pill, J. (1978), Planning and Politics, The Metro Toronto Transportation Plan Review, MIT Press, Cambridge.

21. Robert; H. & Alastair; H (1994) , Tourism System Modes Of Travel ; London; New York.

22. Rutheferford,D.(1980–(Tanker Cargo Handling , Charles Griffin & Comp. Ltd., London.

23. Sang Young Kim (1988), The Role of Transportation to African Famine Relief Operations, Journal of Transportation Management, Vol. 1, No. 1 (September), pp. 369-377.

24. The world Book Encyclopedia – op.cit , pp. . 1081204 –

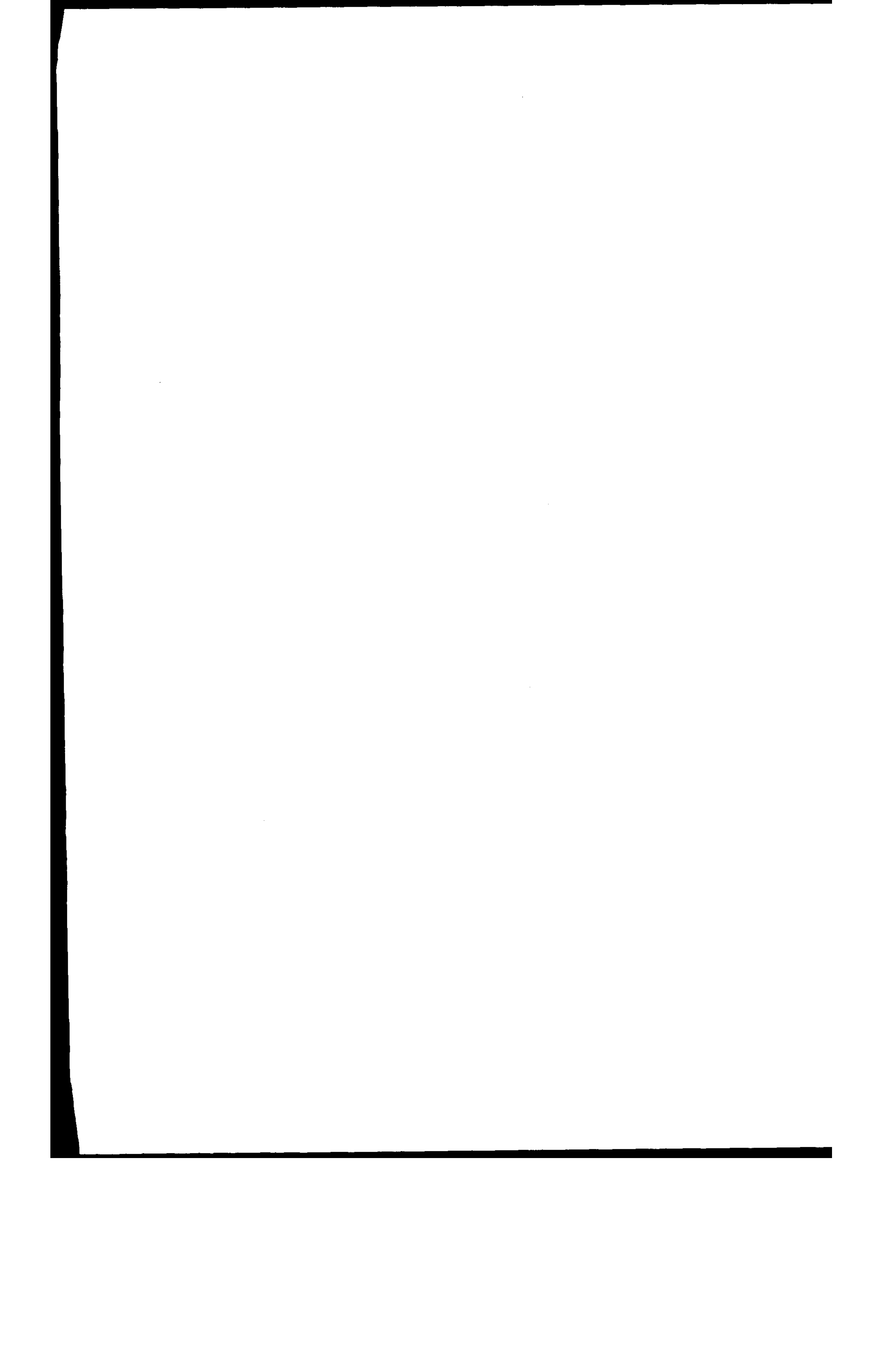
25. The World Book Encyclopedia – Op.cit, pp. 380-397, 793 – 835.

26. United Nations(1991 ،(Economic Commission for Africa puplications.

27. Unpublished Ph.D. Dissertation, Deportment of Civil Engineering, MIT, Cambridge.

28. William, M , Ken (1989) :Setting the market free, deregulation of the bus Industry Journal of transport Economics and policy, volume XX 111 No. 1, University of Bath, London, p: 30





قائمة المحتويات

الفصل الثانى

تخطيط النقل

الفصل الثالث

ديموجرافية الشعوب العربية وتأثيرها على تخطيط عمليات النقل 69

الفصل الرابع

التخطيط الاستراتيجى 95

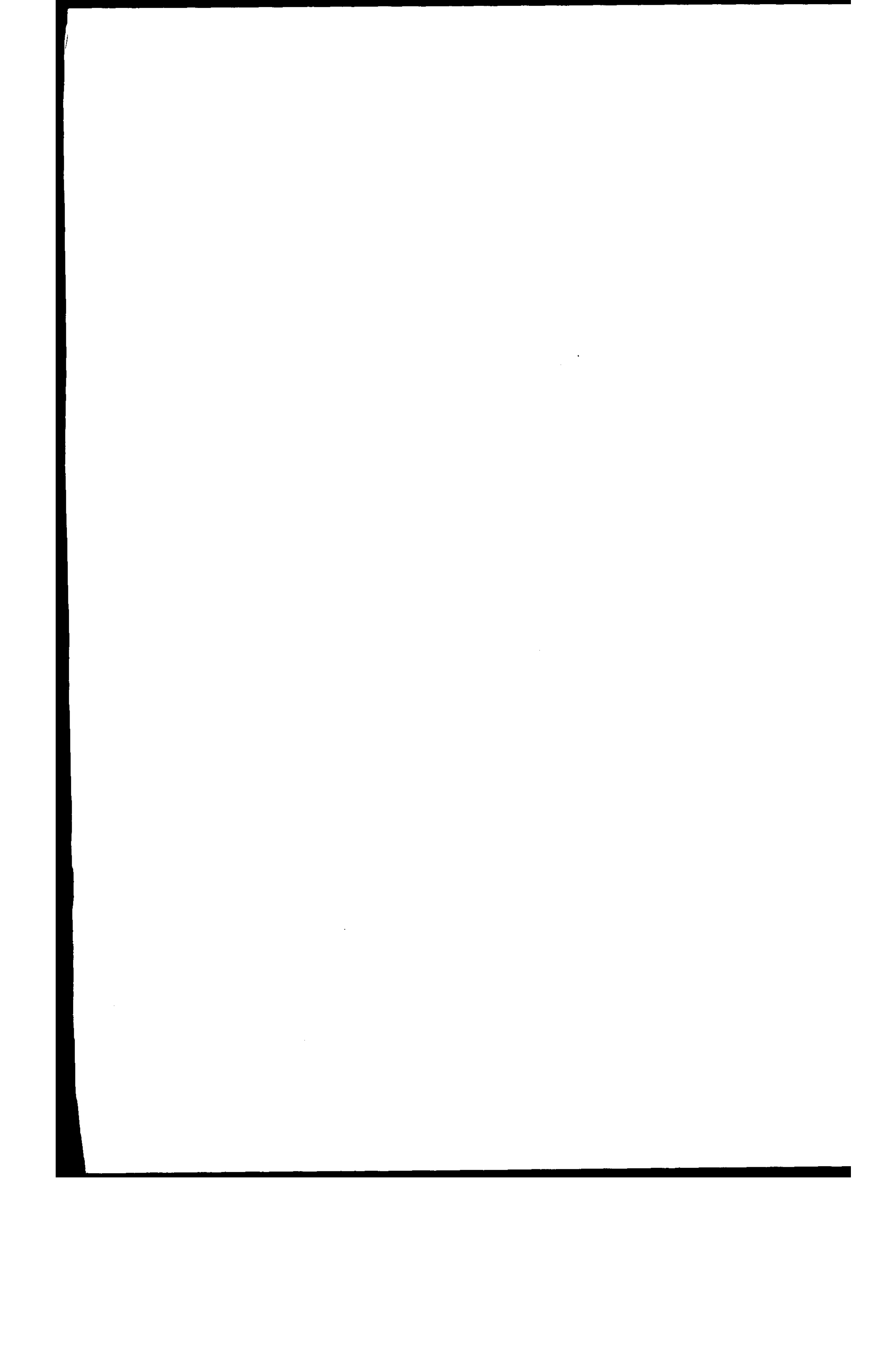
الفصل الخامس

تخطيط النقل متعدد الوسائط

الفصل السابع

الفصل الثامن

سياسات النقل الدولى



قائمة الجداول

قائمة الاشكال

(تابع) قائمة الأشكال

قائمة المختصرات

ABC	Activity-Based Costing
BATANA	Best Alternative To Negotiating Agreement
BOT	Build Operate Transfer
CFS	Container Frate Station
CBA	Cost Benefit Analysis
DME	Developed Market Economy Countries
FCL	Full Container Load
GATT	General Agreement For Trade & Tariff
GATT	General Agreement For Trade And Tariff
GLS	General Logistics Services
GPS	Global Positioning System
ICD,	Inland-Containers-Depots
ICS	International Chamber Of Shipping
ITF	International Democratic Transport Workers Federation
IMO	International Maritime Organization
INTERANKO	International Tanker Organization
LCL	Less Container Load
NGO	Non Governmental Organizations
PEST	Political Economical Social Technical
RDC	Regional Distribution Centers
RoRo	Roll On Roll Off
SOC	Socialist Countries
SHA	Stake Holder Analysis
SWOT	Strength Weakness Opportunity Threats
TCA	Total Cost Anlysis
UN	United Nations
VAL	Value-Added Logistics Activities